



Universidad
Zaragoza



Trabajo Fin de Máster

**Propuesta metodológica para la construcción de un observatorio territorial para la
evaluación de los proyectos de financiación europea: Caso del proyecto LEADER**

Autor/es

Alberto Serrano Andrés

Director/es

María Luz Hernández Navarro

Universidad de Zaragoza

2016

Resúmenes

Castellano

El desarrollo local se ha establecido como el paradigma para lograr el desarrollo sostenible de los territorios. En este sentido, el proyecto LEADER se ha erigido, a nivel europeo, como un modelo de desarrollo que incide de manera positiva en las dinámicas socio-económicas de los territorios y que nos permite avanzar en pos de la cohesión territorial.

Sin embargo, todavía existen ámbitos de mejora dentro del programa, que hacen referencia tanto a algunas de sus especificidades, como la participación, como al sistema de evaluación. Por lo tanto, es necesario proponer una serie de cambios metodológicos que nos permitan aumentar la utilidad de ambos aspectos, para la construcción de un conocimiento que haga referencia a las implicaciones territoriales del programa.

Gracias a ello, lograremos avanzar hacia un modelo de desarrollo que se apoye, ya no sólo en los elementos endógenos, sino también en el conocimiento y en la innovación. Para ello, es necesario pasar a la construcción de un observatorio territorial que nos permita gestionar y poner en valor una información recogida en forma de indicadores, que no sólo nos van a informar sobre las implicaciones económico-financieras del programa, sino también sobre los impactos generados en los territorios de manera comparada, a largo plazo y a diferentes escalas

De esta manera construiremos un mecanismo de autocrítica que permitirá al programa mejorar de manera constante, gracias al análisis y la solución consensuada de los problemas identificados. A su vez, permitirá que la población aumente su nivel de conocimiento y que obtenga sus propias conclusiones referentes a las implicaciones territoriales del programa.

Français

Le développement local s'est établi comme le paradigme pour aboutir à un développement durable des territoires. Dans ce sens, le projet LEADER s'est érigé, au niveau européen, comme un modèle de développement qui a une incidence positive sur les dynamiques socio-économiques des territoires et qui nous permet d'avancer sur le chemin vers la cohésion territoriale.

Néanmoins, ils persistent quelques domaines d'amélioration dans le programme, qui font référence à certaines spécificités, comme la participation, et le système d'évaluation. Donc, il est nécessaire de proposer un certain nombre de changements méthodologiques, qui auront pour but la construction d'un système flexible de connaissance des implications territoriales du programme.

Grâce à cela, on avance vers un modèle qui s'appuie non seulement sur les éléments endogènes du territoire, mais aussi sur la connaissance et l'innovation. Pour y aboutir, il est donc nécessaire de construire un observatoire territorial, qui nous permet de gérer et mettre en valeur l'information recueilli et transformée en indicateurs, qui nous apportent une

information qui va au-delà des implications économiques et financières du programme, puisque ils nous informent sur les impacts qui ont eu lieu sur les territoires de façon comparé, à long terme et à différentes échelles d'analyse.

On construira, de cette façon, un mécanisme d'autocritique, qui permettra au programma de s'améliorer constamment, grâce aux analyses et solutions proposées consensuellement aux problèmes identifiés. Au même temps, la population augmentera sa connaissances sur le programme LEADER et ses implications territoriales, de façon qu'ils pourront tirer ses propres conclusions.

Deutsch

Die lokale Entwicklung hat sich in das Paradigma verwandelt, um zur nachhaltigen Entwicklung des Territoriums zu gelangen. Insofern hat das LEADER Projekt eine sehr positive Beeinflussung auf die gesellschaftliche und ökonomische Dynamik des ländlichen Raumes, was zur Erreichung der Zusammenhalt in der Europäische Union beiträgt.

Trotzdem gibt es noch verschiedene Aspekte, die verbesserungsbedürftig bleiben. Die Beteiligung der Bevölkerung und das Evaluierungssysteme sollen verbessert werden, um die Kenntnisse über die Wirkung des Projekts auf das Territorium zu erweitern. Dafür muss mann verschiedene methologische Veränderungen vorschlagen.

Auf diese Weise errichten wir ein Entwicklungssystem, der nicht nur auf der endogenen Elemente des Gebiets beruht, sondern auch auf der Kenntnis und der Innovation. Insofern sollen wir ein Leaderswarte entwickeln, der uns ein besseres Management und eine Aufwertung der Information ermöglicht. Diese Information wird in Indikatoren verwandelt, die uns Auskunft geben, nicht nur über die ökonomische Ergebnisse des Projekts, sondern auch über seine tiefen Wirkungen, auf eine vergleichbare, langfristige und multiskalarische Weise.

Dadurch errichten wir ein Mechanismus der Selbstkritik, der das Projekt stets verbessert, dank der gemeinsamen Analyse und Lösungen der verschiedenen Problemen, die wir identifizieren. Deshalb wird die Bevölkerung in der Lage sein, seine Kenntnisse über das Leaderprojekt zu erweitern, und seine eigenen Schlussfolgerungen zu ziehen.

ÍNDICE

1ª parte: Introducción, objetivos y metodología

1.1 Introducción justificación	8-10
1.2 Objetivos.	10-11
1.3 Metodología	11-14

2ª parte: Análisis de la situación actual

2.1 Realidad del sistema de evaluación	14-16
2.1.1 Elaboración de encuestas	17-18
2.1.2 Análisis de los resultados	18-20
2.1.3 Conclusiones	20-23
2.2 El desarrollo local sustentado en el conocimiento y la innovación: Cambios en el modelo de gestión del programa Leader.	23-26
2.3 El papel de la evaluación en las estrategias de desarrollo local participativo	26-30

3ª Segunda parte: Análisis del sistema de seguimiento y evaluación

3.1 Metodología de seguimiento y evaluación	31
3.1.0 ¿Qué es evaluar?: la lógica evaluativa	31-33
3.1.1 ¿por qué es importante evaluar?- La necesidad de implantar cambios	33-36
3.1.2 ¿Cuáles son los principios y características básicas del sistema de seguimeinto-evaluación	36-39
3.1.3 ¿Quiénes van a poner en práctica el sistema de seguimiento evaluación?	39-41
3.1.3.1 La utilidad del sistema de evaluación	41
3.1.3.2 Sistema mixto de evaluación	42-44

3.1.3.3 ¿Quién va a impulsar y gestionar el nuevo sistema mixto de evaluación?	44-46
3.1.3.4 ¿A quién va dirigida la evaluación?: hacia una evaluación continua	47-48
3.1.4 ¿Cómo se realiza la evaluación?-Los indicadores territoriales	48-50
3.1.4.1 La necesidad de una evaluación de impacto	40-52
 4ª parte: La nueva propuesta de evaluación	
 4.1 Una propuesta de evaluación	52-53
4.1.1 Etapas de evaluación	53-54
4.1.2 Primera fase: ¿Qué queremos evaluar?	54-60
4.1.3 Segunda fase: Construcción de un sistema de indicadores	60-61
4.1.3.1 Propuesta de un nuevo sistema de indicadores	62
a. Análisis de las bases de datos ya existentes	62-63
a.1 Elaboración de indicadores gracias a los datos existentes	63-65
b. Propuesta técnica cuantitativa para la construcción de fuentes de datos	65-74
b.1 Elaboración de indicadores gracias a las fichas evaluativas	74-79
c. Propuesta de técnicas cualitativas para el análisis de especificidades Leader.	79-86
4.1.4 Tercera fase: Construcción de un observatorio territorial Leader	86-89
5 Conclusiones	89-90
6 Anexos	91-99

7 Bibliografía

100-102

1ª parte: Introducción, objetivos y metodología

1.1 Introducción-justificación

La Unión Europea apostó a comienzos de los años 90 por el desarrollo rural basado en una metodología ascendente, participativa y de base endógena. Hasta ahora se han obtenido resultados suficientemente satisfactorios como para que este método de trabajo esté en la base de los objetivos que se plantea la UE para el año 2020 (Estrategia Europea 2020), como son la consecución de la cohesión territorial, la reactivación del tejido empresarial en medio rural, o la mejora de la calidad de vida.

Sin embargo, y tras haber analizado el estado de los sistemas de evaluación de los programas de desarrollo local LEADER, nos preguntamos de que manera este método de trabajo impacta en el territorio una vez considerado el ámbito económico - financiero. Es decir, hoy en día, los encargados de evaluar y seguir los programas de desarrollo se centran en presentar una información, limitada, a través de la elaboración de indicadores conocidos como: indicadores de ejecución, medios y recursos, mientras que existe una falta importante de indicadores que se centren en valorar los impactos territoriales o las especificidades Leader (Mondejar *et al*, 2007).

Por lo tanto, nos encontramos ante un método de trabajo que se está poniendo en práctica en nuestro territorio desde hace más de 20 años, un método bien asentado y que cuenta con la confianza de los responsables en materia de Ordenación y Desarrollo Territorial, pero que presenta ámbitos que necesitan ser replanteados o que son susceptibles de mejora.

A este respecto, nos damos cuenta que aspectos como la innovación, la gobernanza, el sistema de evaluación o el trabajo en red son valorados teóricamente como muy importantes, pero al tratar el grado y la forma de su implementación práctica, comprobamos que existe una inexactitud o una limitación en cuanto a su concepción o aplicación (Esparcia¹ *et al*, 2000). Esto nos lleva a plantearnos la necesidad de re-proyectar estos elementos para lograr, por ejemplo en el caso del sistema de evaluación, su máximo aprovechamiento.

En este proyecto nos vamos a centrar en la proposición de **mejoras referentes al método de evaluación**, actualmente insuficiente, que no nos permite conocer, de manera suficientemente satisfactoria, ni los éxitos ni los fracasos conseguidos gracias a esta metodología de trabajo y que además tiene una incidencia mínima en el desarrollo o la continuidad de los proyectos, al mismo tiempo que no facilita la creación de un conocimiento territorial

Sin embargo, y a pesar de que nuestro trabajo se centre principalmente en el sistema de evaluación, consideramos que la evaluación va de la mano de conceptos como el de la gobernanza, la innovación o la transparencia, siendo imposible concebir o construir un nuevo sistema de evaluación sin basarse en los conceptos anteriormente mencionados, que analizamos a continuación.

Algunos conceptos básicos

La innovación es un concepto de muy compleja definición pero que se relaciona muy a menudo con acciones de carácter productivo o que suponen un avance teórico para la sociedad (Focus group 2. 2010). Sin embargo, este concepto hace referencia a la necesaria flexibilidad de un territorio, el cual debe ser capaz de adaptarse a sus propias necesidades y oportunidades. Es por ello, que en este concepto también se pueden englobar todas aquellas proposiciones e iniciativas, que provenientes del propio territorio, les llevan a enfrentarse y a superar una serie de problemas específicos.

Consideramos que se debe aprovechar este momento de principio de periodo de programación financiado con fondos europeos para innovar, para establecer mejoras cualitativas en cuanto a la metodología de evaluación, que nos permitan transformar un sistema de conocimiento puntual y limitado en una verdadera herramienta de conocimiento, coherencia e inteligencia territorial

Esto se encuentra dentro de la lógica europea que busca ir más allá de la mera justificación económica-financiera, avanzando en el conocimiento en los resultados y los impactos de los proyectos (Reglamento nº1303/2013. UE). A su vez, mejorar el sistema de evaluación, supone seguir avanzando y mejorando el programa Leader, a través de un nuevo sistema que aumente el conocimiento de las posibilidades del programa y que mejore los procesos de planificación posteriores.

Otra de las razones para mejorar del sistema de evaluación, a partir de la innovación y el trabajo en red, está relacionada con la Estrategia Europa 2020. Desde esta nueva estrategia se busca conseguir un crecimiento: sostenible, inteligente y exclusivo. Por eso, los proyectos llevados a cabo con esa metodología Leader ascendente, participativa, de enfoque territorial, etc. deben estar hechos a medida; deben ser elaborados y puestos en práctica desde el trabajo en grupo o networking, donde impere la participación y la comunicación en función de las necesidades de cada lugar. Para ello, es necesario construir un buen modelo de evaluación que nos permita conocer mejor la realidad territorial y, por tanto, afinar más en nuestros objetivos a lograr y en el diseño o elección de los proyectos que más se adapten a las necesidades de cada lugar (Navarro et al, 2012).

Además, va a ser necesario redefinir el papel que el trabajo en red y las redes ya construidas van a tener que jugar. Un papel que se presume importante como herramienta de transparencia y cooperación, convirtiéndose en una herramienta que asegure la transmisión de la información y la mejora continua del método.

Mejorar el sistema de evaluación, supone mejorar el método de trabajo, permite ahondar en el conocimiento territorial, ayuda a crear una cultura de evaluación y nos permite establecer mejoras en la planificación orientada al desarrollo territorial.

Podemos afirmar, que la elaboración de un nuevo sistema de evaluación del programa Leader es necesario, si se quiere poner en relieve la eficacia, la eficiencia del proyecto y aquellos aspectos, que dentro de ese programa, hay que mejorar. A través de un nuevo sistema se ha de tratar de corregir todo aquello que no funciona correctamente y mejorar el diseño de los programas que se pongan en práctica en el futuro (Navarro

et al, 2012). Todo ello desde la comunicación constante y a través de un buen sistema de gobernanza multinivel, donde el papel de los agentes y gestores de desarrollo es fundamental

En definitiva, a través de este proyecto buscamos crear un sistema de evaluación que se convierta en una herramienta de autocrítica que modifique la concepción negativa que la evaluación ha tenido tradicionalmente en España. Aumentando, a su vez, el conocimiento que actualmente se posee sobre los éxitos, las potencialidades y las deficiencias del método de trabajo a lo largo de los diferentes periodos de programación. Todo ello para terminar dotando a los técnicos de una herramienta de reflexión que les permita mejorar las planificaciones que lleven a cabo.

A lo largo de este trabajo queremos conocer la percepción que los técnicos poseen con respecto al actual sistema de evaluación y plantearemos una serie de mejoras metodológicas que, a nuestro entender, nos permitan romper con la falta de tradición evaluativa española, que aumenten la variedad y la riqueza de la información presentada y los análisis elaborados, mientras se facilita el acceso público a la información y se le otorga a los técnicos unas herramientas de coherencia e inteligencia territorial

1.2 Objetivos

El presente Trabajo de Fin de Máster es un proyecto que nace de las necesidades y las insuficiencias en el sistema de evaluación observadas en otros artículos de investigación y en el proyecto de fin de grado que elaboré el año anterior.

Sin embargo, no se trata de un proyecto que persiga exactamente los mismos objetivos, puesto que no se persigue realizar un análisis de los impactos que el proyecto Leader ha tenido en Aragón, sino que la finalidad es sentar las bases para la construcción de un sistema de evaluación sólido que satisfaga las necesidades de los técnicos de desarrollo local.

Por lo tanto, en este proyecto presento, además de la percepción que los técnicos tienen del sistema actual, un conjunto de mejoras y avances técnicos que ayuden a renovar la concepción y el método de evaluación hasta ahora puesto en práctica.

A continuación, presentamos los **objetivos principales** a conseguir por este trabajo:

1- El objetivo principal del trabajo es el de elaborar una propuesta para la construcción de una red de observatorios territoriales Leader para el seguimiento y evaluación de los diferentes procesos de financiación a lo largo del tiempo.

- ¿Cuáles van a ser las funciones del observatorio?
- ¿Cómo va a gestionarse?

2- El siguiente objetivo principal del trabajo consiste en la proposición de una metodología de construcción de una batería de indicadores tanto para el conocimiento de la realidad y de las tendencias territoriales como de los resultados y de los impactos propios del programa leader.

- ¿Cómo se va obtener la información para la elaboración de los indicadores? Metodología.
- ¿Qué clase de información nos interesa?
- ¿En qué ámbitos?
- ¿Cuál es su posibilidad de cálculo?

3- El tercer objetivo prioritario del trabajo es apoyar un cambio de concepción del sistema de evaluación; de una herramienta fija a una herramienta flexible para el conocimiento directo y la planificación. Una herramienta que quede, a su vez, abierta a la consulta por parte de población, técnicos y agentes.

Este trabajo se enmarca dentro del inicio del periodo de financiación, momento ideal para implementar toda una serie de modificaciones y mejoras cualitativas en los sistemas de evaluación.

Por otra parte, nosotros consideramos que los técnicos son los actores que deben aprovechar la información resultante de un sistema de evaluación de una manera más intensa y, por lo tanto, todas las propuestas se van a elaborar teniendo en cuenta las necesidades de los técnicos, intentando facilitar su tarea.

En definitiva, este trabajo pretende seguir enriqueciendo la reflexión sobre cómo debemos seguir y evaluar los programas Leader, resaltando la situación actual en la que nos encontramos y marcando la situación ideal que se debe alcanzar, estableciendo las líneas base y uno de los posibles caminos a seguir para su consecución.

1.3 Metodología de trabajo

La propuesta de evaluación, que resultará de este trabajo de fin de máster, tiene como punto de partida el análisis de bibliografía especializada en el programa Leader y más concretamente en su sistema de evaluación y en el estudio que fue realizado el año anterior, por este mismo equipo, en el cual se analizó el documento de evaluación ex -post del periodo 2000-2006 (último disponible) para Aragón.

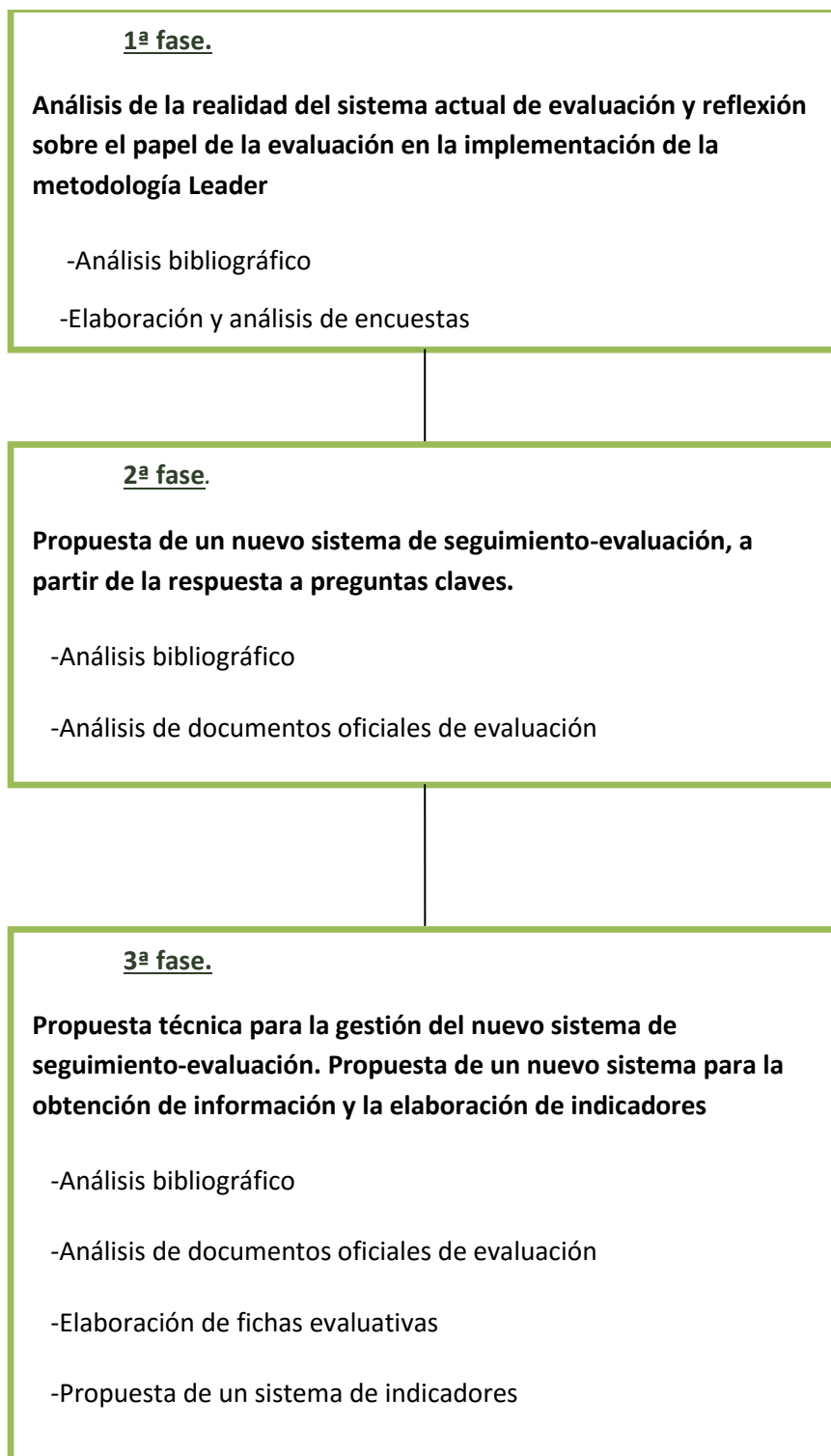
Además de ese análisis bibliográfico y a esa labor investigadora, gracias a la elaboración de una serie de encuestas, nos damos cuenta como es necesario plantear una nueva propuesta de evaluación. Por lo tanto, vemos como tanto el análisis de información secundaria como de información primaria, nos plantean la necesidad de otorgarle a la evaluación un nuevo papel dentro de la metodología de trabajo leader, la cual debe llevarse a cabo de una manera distinta.

Para lo cual, nos plantearemos una serie de preguntas a las que intentaremos dar respuesta a través de un profundo análisis bibliográfico. Posteriormente, y una vez que esas preguntas hayan sido respondidas, pasaremos a concretar una propuesta técnico-metodológica para la mejora del sistema de evaluación actual, la cual se basará tanto en el análisis bibliográfico, como de casos concretos a nivel europeo.

Todo ello, nos llevará a reflexionar, finalmente, sobre la mejor manera de tratar y presentar la información generada, para que sea de un acceso y un uso lo más simplificado posible para todos los interesados en el programa Leader, es decir desde los técnicos de los GAL hasta la población local

Observamos, pues, como este trabajo de fin máster se divide en cuatro partes bien diferenciadas, que presentamos de manera esquemática a continuación y que desarrollaremos punto por punto inmediatamente después.

Esquema nº1: El esquema de trabajo.



4ª fase.

Propuesta de observatorios territoriales para la gestión y la presentación de la información.

- Análisis bibliográfico
- Análisis de experiencias concretas.

Fuente: Elaboración propia.

1ª fase: Análisis de la realidad actual del sistema de evaluación.

Gracias al análisis bibliográfico de diversos artículos científicos, logramos destacar, no sólo, los principales aspectos a mejorar, sino también, las funciones que debe poseer un sistema de evaluación.

Para lo cual es necesario conocer la opinión y la percepción concreta de los técnicos que trabajan dentro de los GAL. Para ello, elaboramos unas encuestas sobre el sistema de evaluación actual de evaluación. Una información primaria que nos aporta importantes conclusiones.

Por último, se elaboró una reflexión sobre el papel que la evaluación tiene en la implementación del programa LEADER sobre el territorio, a partir del estudio de la Estrategia de Desarrollo Local Participativo (EDLP) del Grupo de Acción Local (GAL) ADECOBEL,

2ª fase: Propuesta de una metodología de seguimiento y evaluación.

A lo largo de esta fase de trabajo, nos hemos planteado una serie de preguntas con respecto a la actual metodología de evaluación. Una preguntas que van desde la importancia de evaluar hasta una reflexión de cuál es el sistema adecuado para llevarla a cabo, o cómo es necesario gestionar ese sistema.

En esta segunda fase nos hemos centrado en un análisis bibliográfico para responder a esas preguntas, que nos han permitido establecer a su vez los principios, características, fundamentos y pilares básicos del sistema de seguimiento-evaluación.

3ª fase: Propuesta técnica para la gestión del nuevo sistema de seguimiento-evaluación

En un primer momento se establecieron cuáles son las fases necesarias para la construcción de un sistema de indicadores basado tanto en información cuantitativa como cualitativa, que permita obtener una información más profunda sobre los impactos del programa sobre el territorio.

Nos hemos planteado una serie de preguntas de evaluación, a las cuáles se ha dado respuesta a través de la aplicación de diversas técnicas evaluativas. Unas técnicas que poseen dos enfoques diferentes, pero que son complementarias entre sí.

Todo ello, nos ha permitido avanzar en la construcción de un sistema de indicadores y la propuesta de una serie de herramientas para poner en valor diversas especificidades Leader.

En esta fase nos hemos encontrado con la necesidad de realizar una exhaustiva revisión bibliográfica, tanto de aspectos generales de la evaluación y el seguimiento de programas, como de experiencias evaluativas concretas.

4ª fase: Propuesta de observatorios territoriales.

Por último, una vez establecida la metodología de seguimiento-evaluación y una vez propuesta las técnicas y las herramientas necesarias para llevarla a cabo, ha sido necesario confrontarse a la exigencia de la transparencia a la hora de gestionar la información.

Es por ello, que a través del análisis bibliográfico y de experiencias concretas, se ha propuesto la herramienta de los observatorio territoriales para gestionar la información y hacerla más accesible a los diversos interesados en el programa Leader.

2ª Parte primera: Análisis del estado actual

2.1 Realidad del sistema de evaluación

A partir del análisis técnico que elaboré sobre el sistema de evaluación del programa Leader en Aragón para el periodo 2000-2006 y otros territorios de la Unión Europea, principalmente Alemania y Francia, junto a los análisis elaborados por otros expertos, llegué a observar un método de evaluación técnicamente deficiente.

Este sistema actual es derivado, a escala española, de la ausencia de una cultura evaluativa de las políticas públicas que se elaboran (Esparcia², 2005). Elaborar las estrategias de desarrollo y poner en práctica acciones han sido las preocupaciones tradicionales de los responsables de la administración pública, mientras que el análisis de las repercusiones y los impactos de lo llevado a cabo no entraba dentro de sus inquietudes principales.

La manera de trabajar actual se centra en la obtención de información económica y financiera, es decir, se basa en la elaboración y en la obtención de una serie de indicadores de medios y de recursos. La información que se genera gracias a ello, nos permite saber de qué manera se ha empleado el dinero, pero no nos permite conocer los impactos directos e indirectos ni de las inversiones ni de los proyectos puestos en práctica.

Esto nos lleva a encontrarnos ante un sistema de evaluación que podíamos calificar de “maquillaje” (Blanc-Pamard et al, 2004). La metodología de trabajo Leader obliga a elaborar una serie de estrategias de desarrollo local participativo (EDLP) y a aportar una serie de documentos de evaluación que justifiquen los paquetes de dinero que se han recibido. Es por

ello, que se ha elaborado un sistema que tiene como objetivo satisfacer esa exigencia metodológica, pero que no nos permite ser conocedores de los impactos territoriales del programa. Esto se contrapone a la idea actual, proveniente del ámbito empresarial, de que lograr la máxima eficacia y eficiencia de las políticas públicas depende no sólo de elaborar una buena planificación, sino también de evaluar los resultados y los impactos.

La consultora que elaboró el documento de evaluación para el periodo 2000-2006 en el territorio aragonés aplicó una metodología rigurosa pero orientada a satisfacer las necesidades y las exigencias mínimas marcadas desde la UE. Sin embargo, el método no se encuentra orientado a obtener un conocimiento de los resultados y los impactos territoriales, y no permite satisfacer las necesidades de conocimiento ni de los técnicos ni de la población local. Por otra parte, no podemos olvidarnos de que nos aportan una información muy rica sobre las implicaciones económicas del programa, al mismo tiempo que se preocupan por la obtención de la percepción de una gran cantidad de técnicos locales, o de cómo comienzan a utilizar las técnicas cartográficas para la representación de la información etc.



Figura 1: Aspectos mejorables del método de evaluación

Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, y aprovechando el comienzo de un nuevo periodo de financiación y el clima favorable a desarrollar sistemas cada vez más territorio-orientados (Mondéjar et al, 2007), debemos aplicar las novedades técnicas y metodológicas necesarias para seguir avanzando en la construcción de un sistema que nos permita el conocimiento de los impactos territoriales y de las especificidades Leader.

Necesitamos establecer una serie de mejoras que conviertan el sistema de evaluación en un elemento clave para lograr el desarrollo local basado no sólo en los elementos endógenos, sino también en el conocimiento y la innovación. Un sistema que nos permita analizar las implicaciones territoriales del programa LEADER y que se convierta en una herramienta de

reflexión que elimine la incertidumbre reinante hoy en día a la hora de elaborar las EDLP (Garrido, 2002).

Dicho de otro modo, el sistema de evaluación actual debe convertirse en un apoyo hacia una mejor gobernanza de los espacios rurales. Este sistema, potenciado gracias a innovaciones técnicas y al apoyo de los técnicos debe marcarse como objetivo tanto el conocimiento de las implicaciones territoriales y las especificidades del programa Leader, así como convertirse en una pieza clave en el desarrollo de las EDLP.

Por lo tanto, el sistema de evaluación actual no cumple con las funciones que debe cumplir dentro del método de trabajo Leader un sistema de evaluación y seguimiento:

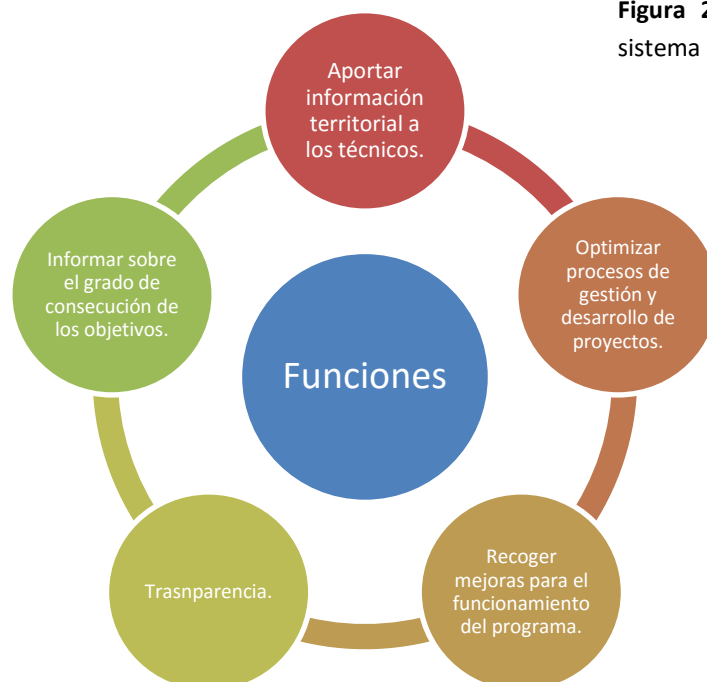


Figura 2: Aportaciones teóricas del sistema de seguimiento y evaluación

Fuente :Modificado de DVS Leader-Workshop.2007. Geißendörfer.

A su vez, consideramos de vital importancia proponer una serie de mejoras en función de la opinión y de las necesidades de los técnicos de desarrollo local que trabajan en los GAL. La propuesta es mejorar el método teniendo en cuenta las inquietudes y las necesidades de los técnicos, y por ello hemos construido unos mecanismos de participación que nos aporten el saber de esos especialistas del desarrollo.

A continuación, presentamos el sistema de encuestas que hemos elaborado y que nos han permitido analizar la realidad del sistema de evaluación actual y sus deficiencias desde el prisma de los técnicos de desarrollo.

2.1.1 Elaboración de encuestas.

La aplicación de una serie de mejoras en el sistema de evaluación actual no puede sustentarse solamente en el análisis técnico de los documentos y prácticas evaluativas actuales. Estas mejoras tienen el objetivo de ser aplicadas directamente en el territorio, para lo que necesitamos contar con la participación de los técnicos.

El método de desarrollo “Top-down” se ha demostrado insuficiente y se convierte, con frecuencia, en una forma de desarrollar acciones orientadas al fracaso. Es por ello, que nosotros hemos decidido aplicar un método de trabajo basado en la participación constante de los técnicos, que nos aporte una idea de la realidad actual y que contribuya a la legitimidad y la adecuación de las propuestas planteadas.

En este momento, la participación de los técnicos se requiere para conocer la situación de partida del sistema de evaluación y para conocer si nos encontramos ante un momento adecuado para establecer unas propuestas de mejora que fuesen aceptadas.

La participación de los técnicos de los GAL se ha conseguido gracias a la elaboración de dos encuestas, una referente al sistema actual de trabajo en red y otra, la que nos interesa en este estudio, referente al sistema actual de evaluación y de indicadores (Anexo I). A ellas se añaden las varias entrevistas mantenidas con responsables de la Red Aragonesa de Desarrollo Rural, técnicos del Gobierno de Aragón, técnicos de los Grupos de Acción Local y algunos otros profesionales del desarrollo rural.

Las encuestas han sido enviadas a los GAL pertenecientes a las Comunidades Autónomas de Aragón, Cantabria y de las Islas Canarias. Estos territorios han sido elegidos por la diversidad existente entre los tres y por otras razones:

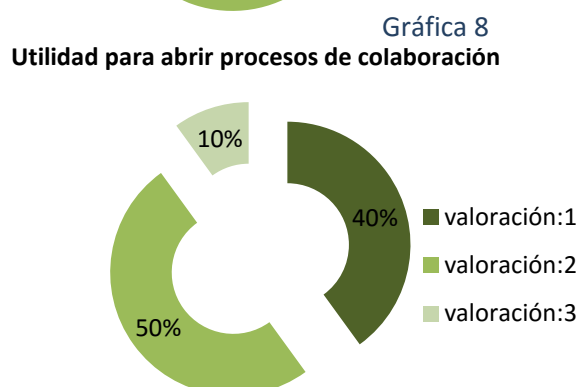
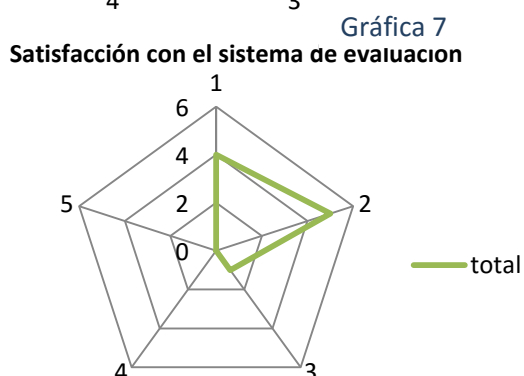
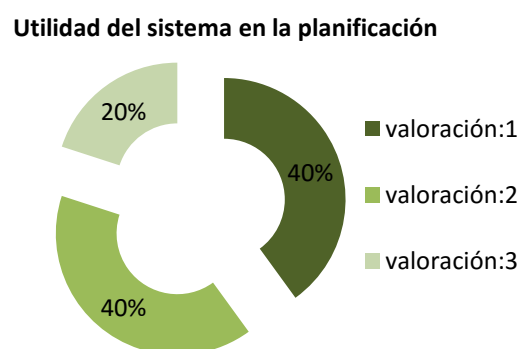
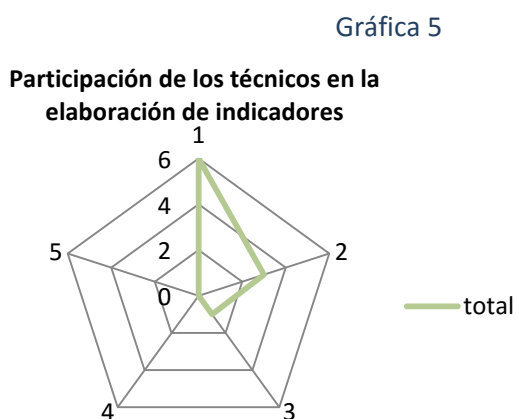
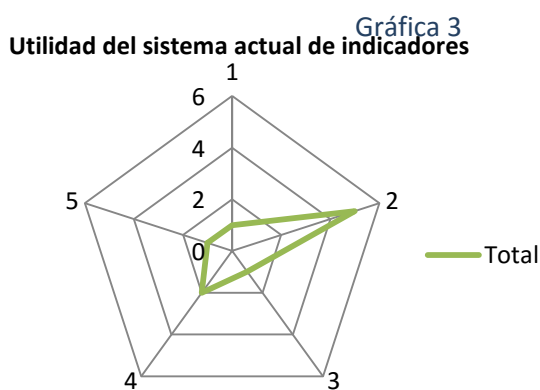
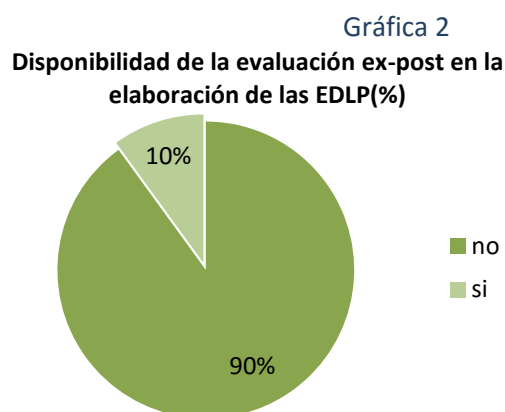
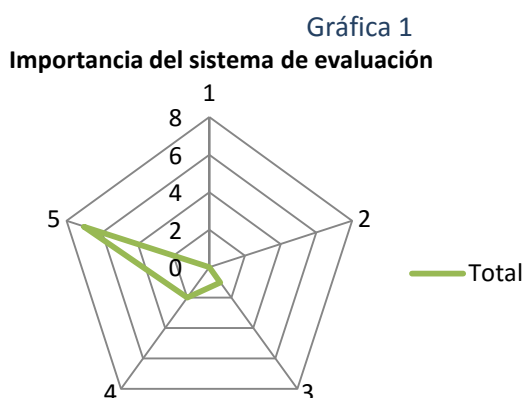
- *Aragón* fue escogido por ser el territorio donde se desarrolló la investigación del año anterior y por el conocimiento de varios técnicos muy involucrados en implantar mejoras en el método de trabajo y de evaluación Leader. Consideramos que Aragón es un territorio perfecto para experimentar a la hora de implantar nuevas técnicas y herramientas de evaluación.
- *Islas Canarias* fueron escogidas por conocer cuál es la situación dentro de un territorio tan peculiar como es el insular. El funcionamiento en las islas difiere ligeramente de la forma de trabajar en Aragón y en cualquier caso las deficiencias evaluativas se encuentran presentes también en este territorio.
- *Cantabria* fue escogida por la manera en la que trabajan sus GAL, donde la colaboración y el trabajo en red se hacen presente de una manera más intensa. Además, debido a su tamaño, consideramos que es un territorio interesante donde poner en práctica proyectos de colaboración que supongan ventajas cualitativas en el método de trabajo.

En total fueron enviadas 33 encuestas, de las cuales recibimos respuesta de 10 técnicos de GAL pertenecientes a las 3 Comunidades Autónomas que hemos escogido como zona de estudio. Esto nos lleva a obtener una tasa de respuesta del 33%. Esta tasa fue comparada con la

experiencia de la Red Española de Desarrollo Rural, quien ante la aplicación de técnicas similares obtiene, de manera habitual, una tasa de respuesta menor. Por lo que valoramos como positiva nuestra tasa de respuesta.

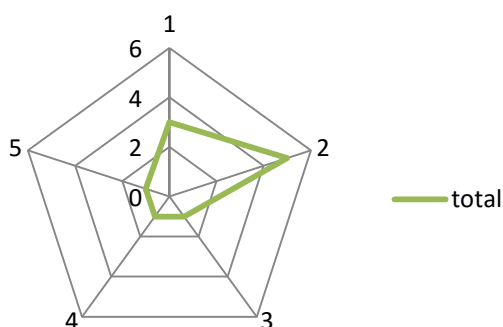
2.1.2 Análisis de los resultados.

A continuación presentamos las diversas gráficas elaboradas que nos van a facilitar el análisis de la opinión que los técnicos de los grupos tienen sobre el sistema actual de seguimiento y evaluación.



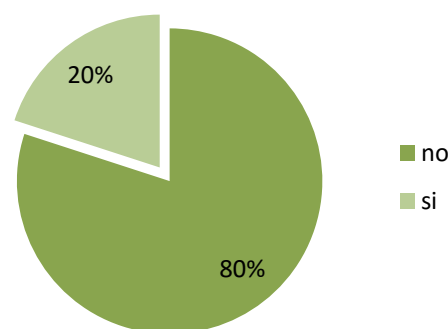
Gráfica 9

Utilidad del sistema de indicadores



Gráfica 10

¿Existe una metodología de seguimiento?



Para la correcta interpretación de las gráficas, es necesario comentar que la valoración de los técnicos se organizó entre valores comprendidos entre el 1 y el 5. El 1 supone el valor más bajo de utilidad, satisfacción o importancia, mientras que el valor 5 hace referencia al nivel más alto.

La primera conclusión que obtenemos, es la confirmación de lo que otros muchos autores como: Sancho (2013), Farinós (2010), Reinoso (2013), Esparcia (2005), habían afirmado anteriormente. La evaluación de las políticas públicas, en este caso de desarrollo rural se estima de gran importancia.

Sin embargo, también observamos la necesidad de dar un salto, de romper con un tipo de evaluación que se podría calificar como tradicional hacia una evaluación que se dedique a medir el impacto de los programas (Sancho et al, 2013). Tal y como observamos en la **gráfica nº3**, la información tradicional aportada por los documentos de evaluación, referente a la eficiencia económica o al reparto de los recursos financieros por habitante o municipio, no satisface las necesidades de conocimiento de los técnicos. De ello se desprende, el interés de cambiar el horizonte evaluativo, hacia un sistema de valoración de impactos territoriales y de las especificidades Leader.

A su vez, vemos cómo los técnicos, a través de la **gráfica nº4**, coinciden en que los indicadores calculados, hoy en día, no son de gran utilidad. En referencia a lo anterior, observamos unos indicadores orientados a satisfacer las necesidades de conocimiento tradicional de las altas esferas administrativas. Al fin y al cabo, la preocupación primera de las instituciones europeas es observar de qué forma se ha invertido el dinero. Sin embargo, vemos cómo en la escala local esa información ya no se demuestra ni suficiente ni útil para enriquecer los procesos de toma de decisiones o de elaboración de estrategias.

Es decir, **el desarrollo local se establece como paradigma para lograr el desarrollo sostenible de los territorios. Por ello es necesario establecer un modelo de desarrollo que incida en las dinámicas socioeconómicas de los territorios.** Este modelo debe basarse en los elementos endógenos de los territorios y debe apoyarse a su vez en el conocimiento y la innovación. Este conocimiento logrado gracias a un sistema de evaluación-seguimiento orientado al territorio, nos va a permitir conocer las implicaciones de los programas (Torres et al, 2013).

Es decir, el sistema actual de evaluación no es rechazado sólo porque pudiera ser considerado como una amenaza por parte de los técnicos de desarrollo local (Esparcia¹ et al, 2000), sino por la reducida utilidad que la información presentada tiene para la toma de decisiones, la cual se elabora con un elevado nivel de intuición.

Esta reducida utilidad, reflejada como tal en la **gráfica nº6**, se debe a que en el momento en el que los técnicos elaboran las EDLP los informes de evaluación todavía no se han elaborado, tal y como se muestra en la **gráfica nº2**. Esta característica del sistema actual le resta practicidad a una evaluación, que se convierte en un elemento elaborado, principalmente, para cumplir con las exigencias marcadas por la UE y no con las necesidades de los técnicos, principal objetivo de las mismas para autores como Esparcia o Noguera.

Por otra parte, la utilidad reducida del sistema actual no sólo viene determinada por su desfase temporal, ya que tal y como hemos apuntado anteriormente y según la opinión de los técnicos, reflejada en la **gráfica nº9**, el sistema de indicadores no cumple, actualmente, con las expectativas de los técnicos.

Estos indicadores son valorados como poco flexibles por el 40% de los técnicos encuestados, lo que supone tener un sistema de indicadores hierático, el cual no se adapta, como venimos apuntando, a esas exigencias de los técnicos. Esto se debe a que estos indicadores no se elaboran teniendo en cuenta a los técnicos de los grupos, es decir a los profesionales implicados más directamente con el desarrollo local, tal y como vemos en la **gráfica nº5**.

Esta es una de las cuestiones que se deben tener en cuenta en el futuro. Los técnicos deben formar parte activa en la definición de los indicadores de seguimiento y evaluación. Ellos deben considerar estos indicadores como suyos, para de esta manera lograr su apoyo y promoción.

Otro de los aspectos sobre los que se debe incidir, es en la propuesta de una metodología de seguimiento y evaluación, ya que para el 80% de los técnicos no existe una metodología que permita construir de manera ordenada y efectiva un sistema de evaluación, tal y como vemos en la **gráfica nº 10**. Es decir, si se sigue trabajando de la manera que se viene haciendo, no lograremos evolucionar hacia un sistema de evaluación-seguimiento, ya que para ello es necesario elaborar una metodología que nos permita conocer la sostenibilidad y la magnitud de lo que se logra gracias al método Leader.

Debido a todo esto, la satisfacción de los técnicos con respecto al sistema de evaluación actual es muy reducida, tal y como se demuestra en la **gráfica nº 7**. Es por ello, que se pone de manifiesto la necesidad de seguir proponiendo mejoras en el sistema actual, que nos permitan evolucionar hacia un sistema ya no sólo de evaluación, sino de seguimiento-evaluación, en aras de lograr un desarrollo local endógeno y fundamentado en el conocimiento y la innovación.

2.1.3 Conclusiones: Redefinir el sistema de evaluación.

España es un país que parte de una tradición evaluativa deficiente, lo que le llevó a impulsar, debido a las exigencias provenientes del ámbito europeo, un sistema de evaluación externa, el cual predomina en nuestro país actualmente, gracias a que se presentaba como el método de evaluación que poseía las metodologías de trabajo más rigurosas.

Todo ello, unido a la falta de personal y de tiempo ha llevado a la aceptación de un sistema que permite cumplir con las exigencias marcadas desde la UE, pero que no permite aprovechar el potencial que evaluar tiene dentro del programa Leader (Esparcia¹ et al, 2000).

Sin embargo, vemos como existe un desarrollo en la cultura evaluativa de los técnicos que gestionan los GAL. A lo largo de estos 20 años de experiencia Leader, se va creando una conciencia de la necesidad de desarrollar metodologías de evaluación - seguimiento rigurosas y sistematizadas.

Unas metodologías que se apoyen en un sistema de indicadores que nos permitan conocer los impactos generados en un proyecto, con el objetivo de aumentar tanto el conocimiento como la capacidad de acción, para corregir las desviaciones observadas.

Teniendo presente que nos encontramos en el momento inicial de un nuevo periodo de financiación Leader 2014-2020, se debe hacer un esfuerzo en avanzar en la creación de unas metodologías de seguimiento sistemáticas y sostenibles que corrijan la baja rigurosidad que ha caracterizado los sistemas de evaluación más próximos a los grupos (Esparcia¹ et al, 2000).

Consecuentemente, las principales conclusiones que podemos obtener en este primer momento, gracias al análisis técnico y a la aportación de los técnicos de los GAL, son las siguientes:

Figura 3: Ámbitos y necesidades de mejora del sistema actual de evaluación.

Metodología de evaluación-seguimiento.	<ul style="list-style-type: none"> •Es necesario desarrollar unas metodologías de evaluación-seguimiento. •Esas metodologías deben ser rigurosas y deben satisfacer tanto las necesidades de los técnicos, como las exigencias técnicas y funcionales.
Sistema práctico	<ul style="list-style-type: none"> •La evaluación debe aumentar la utilidad que actualmente tiene para los técnicos de los grupos. •Debe intentar aumentar el grado de conocimiento de los impactos generados. •Deben presentarse a tiempo, para que se pueda reaccionar frente a las desviaciones observadas.
Desarrollo de indicadores	<ul style="list-style-type: none"> •Frente al descontento actual con el sistema de indicadores implementado, se deben desarrollar nuevas metodologías de obtención de datos. •Gracias a esos datos, debemos poder construir una serie de indicadores orientados a los resultados y a los impactos.
Participación	<ul style="list-style-type: none"> •Técnicos: Los indicadores deben ser elaborados con la colaboración de los especialistas de los grupos, ya que la información debe ser útil para ellos y porque deben considerar estas serie de mejoras como suyas. •Población: Es importante incorporar a la población en estos procesos de obtención de información referente a los logros y a los deberes de la metodología LEADER aplicada sobre un territorio concreto. Los beneficiarios pueden aportar una información cualitativa de gran utilidad para la mejora del programa.
Sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none"> •Se debe desarrollar un sistema que permita conocer los impactos territoriales directos e indirectos una vez que se ha finalizado el programa. •El valor de lo conseguido será mayor, si se logra generar actividad que funcione por sí misma., sin necesidad de constantes aportes de dinero público.
Evaluación continua	<ul style="list-style-type: none"> •Se debe crear un sistema que apoyado en una metodología de seguimiento rigurosa y actualizada, nos permita elaborar análisis en la medida y en el momento que sea necesario. •No se puede seguir esperando a la obtención de los documentos de evaluación, sobre todo si estos se presentan una vez elaboradas las EDLP.

Fuente: Elaboración propia.

De estas conclusiones se desprende la necesidad de seguir mejorando y modificando el sistema actual de evaluación, ya que no se puede seguir analizando ni valorando lo obtenido gracias al proyecto Leader, a través de un sistema deficiente en indicadores de impacto y mecanismos de obtención de la percepción de beneficiarios y técnicos.

Por lo tanto, se quiere desarrollar un cambio en el paradigma actual de desarrollo local. Hasta ahora se había hablado del desarrollo local basado en los elementos endógenos del territorio, modelo que nos permite incidir en las dinámicas socioeconómicas de los territorios. A este elemento básico del desarrollo local es necesario que se le añadan tanto el conocimiento y la innovación como nuevos pilares básicos para su consecución.

Dicho de otra manera, queremos construir y utilizar un sistema de evaluación-seguimiento que nos permita ser innovadores y reactivos frente a la gestión, planificación y desarrollo de las actividades. Es decir, el desarrollo local se puede mejorar cualitativamente, si se apoya en el conocimiento y en la innovación (Torres et al, 2013).

2.2 El desarrollo local sustentado en el conocimiento y la innovación: Cambios en el modelos de gestión del programa Leader.

Ya sabemos, que para hacer frente a las tendencias socioeconómicas de nuestros espacios rurales y tras el fracaso del método denominado “Top-down”, se ha desarrollado una voluntad política, que busca otorgar a la Administración local una mayor responsabilidad y capacidad de acción, para lograr el objetivo de desarrollo y cohesión. Objetivos que se pretenden lograr a partir de la puesta en valor de los elementos endógenos (Torres et al, 2013).

El programa Leader, dentro de las políticas de desarrollo rural, se establece como el ejemplo más claro donde se refleja esta dinámica, para el cual, la planificación y la evaluación se establecen como elementos estratégicos. Por lo tanto, si el desarrollo rural se debe sustentar en los elementos endógenos, estos dos pilares del programa Leader (planificación y evaluación) deben sustentarse, a su vez, tanto en la gestión del conocimiento como de la innovación.

El desarrollo local se concibe pues como un proceso ascendente de valorización de los recursos endógenos y de implementación de agentes locales y sociedad en la definición y puesta en práctica de estrategias territoriales (Chevalier, 2012). Para cuya definición, es necesario seguir avanzando en materia de innovación técnico-metodológica y en el conocimiento de los impactos. Con esto, nosotros defendemos la idea de que los actores locales son capaces de valorar de una manera más intensa los recursos endógenos, si disponen de una información y un conocimiento de la trayectoria de desarrollo en sus territorios (Berriet-Sollicet et al, 2013).

Debemos señalar primeramente, que estos dos conceptos de conocimiento e innovación no se van a abordar en este momento desde un punto de vista productivista, concepción trabajada por autores como Boffil Vega, Calcines Díaz o Sánchez Cid. Tanto el conocimiento como la innovación nos van a permitir establecer una serie de mejoras en la gestión del programa, es decir, que estos conceptos van a ser considerados desde un punto de vista cualitativo.

Por consiguiente, se quieren establecer una serie de modificaciones en el esquema de gestión, aprovechando los cambios en los métodos de trabajo y las Tecnologías de Información Geográfica.

El conocimiento es concebido como un material intangible del territorio, para cuya obtención es necesario desarrollar una serie de cambios e innovaciones estructurales y en la gestión del programa. El conocimiento se establece, por lo tanto, como factor generador de valor que envuelve los procesos de aprendizaje e innovación, elemento que se convierte hoy en día en un factor de éxito, tanto para las empresas como para las políticas públicas (Sánchez et al, 2013).

Una vez vista la importancia que el conocimiento tiene en el lógico desarrollo del programa Leader, cabe preguntarse cómo se va a generar ese conocimiento. Esto se encuentra directamente relacionado con el desarrollo de un sistema de seguimiento-evaluación fundamentado en un sistema de indicadores de orientación territorial. Es decir, se pretenden

establecer modificaciones en el actual modelo de gestión del programa, para establecer un sistema de evaluación continua, que tenga implicaciones en la toma de decisiones. Este sistema nos va a permitir alcanzar un nivel de reflexión, que traiga consigo una serie de mejoras en el programa, las cuales se acabarán reflejando directamente sobre el territorio.

En este momento, debemos establecer una diferencia entre información y conocimiento. La información nos aporta datos u opiniones sobre algo, pero si analizamos y reflexionamos sobre esa información, crearemos un conocimiento que nos permitirá comprender lo que sucede (Sánchez et al, 2013). Por lo tanto, el objetivo de los cambios metodológicos referentes al sistema de evaluación deben ambicionar la creación de conocimiento y por lo tanto la comprensión de las dinámicas territoriales creadas gracias al Leader, lo cual abrirá unos procesos de reflexión que tendrán una implicación en la elaboración de las estrategias.

La metodología de seguimiento que se construya debe permitir la sistematización de recogida de datos que, una vez trabajados y transformados en indicadores, nos den lugar a una información. Esta información debe ser gestionada de tal manera que nos permita la creación de conocimiento. Para ello es necesario, que esta información sea accesible de manera flexible y actualizada, generando, a su vez, unos flujos de conocimiento entre actores, que genere un valor añadido (Sánchez et al, 2013).

Dicho de otra manera, hay que poner la información al alcance de la población, los técnicos y los diferentes actores locales, para conseguir que el conocimiento se convierta en un elemento estratégico dentro del desarrollo rural.

Lo que hemos tratado hasta aquí ya supone una innovación en sí mismo. El renovar metodológicamente el sistema de evaluación actual, trae consigo una serie de cambios en la gestión del programa y por lo tanto se innova en la manera de concebir y desarrollar la evaluación, que va a jugar un papel más importante dentro de la gestión y planificación Leader.

Por otra parte, el conocimiento requiere a su vez de una serie de tecnologías para su tratamiento y difusión, por lo que la innovación va a hacer referencia, también, a una serie de progresos técnicos relacionados con los SIG y el mundo digital (Martínez et al, 2006).

Por lo tanto, **la gestión de la innovación es otro aspecto importante dentro del desarrollo local**. Innovación entendida como la introducción de nuevas tecnologías y metodologías de trabajo y gestión, que nos permitan avanzar hacia una evaluación continua, implementada dentro de la normal gestión de los grupos, que dé lugar a un conocimiento útil para los técnicos.

No hacemos referencia a la introducción de nuevos productos o servicios dentro de un territorio, sino al desarrollo de nuevos enfoques y métodos de gestión (Focus group 2-extended report, 2010), que tienen como objetivo final mejorar la elaboración de las EDLP y que acabarán teniendo su impacto tangible en el territorio

Para lograr este desarrollo local apoyándose en el conocimiento y la evaluación hay que tener en cuenta los siguientes aspectos:

Figura 4: Aspectos fundamentales de la gestión del conocimiento y la innovación en el desarrollo local.

Flexible	<ul style="list-style-type: none"> • La gestión del conocimiento y la innovación dentro del desarrollo local, permite una reacción más rápida y eficaz a las desviaciones y procesos observados en el territorio.
Endógeno	<ul style="list-style-type: none"> • Estas mejoras metodológicas en el a gestión del programa son elaboradas por los GAL. • Se aprovecha el capital humano para desarrollar unas mejoras potenciadas por los mismos técnicos.
Transparente	<ul style="list-style-type: none"> • La introducción de las nuevas tecnologías en la transformación y presentación de la información, permite su accesibilidad a todos de manera constante y actualizada.
Participativo	<ul style="list-style-type: none"> • La participación de los técnicos, los beneficiarios y los actores locales es básica para mejorar la gestión del conocimiento y la innovación en estos espacios locales.
Investigación	<ul style="list-style-type: none"> • Debe establecerse un proceso de colaboración con el ámbito de la investigación para fortalecer los procesos de I+D

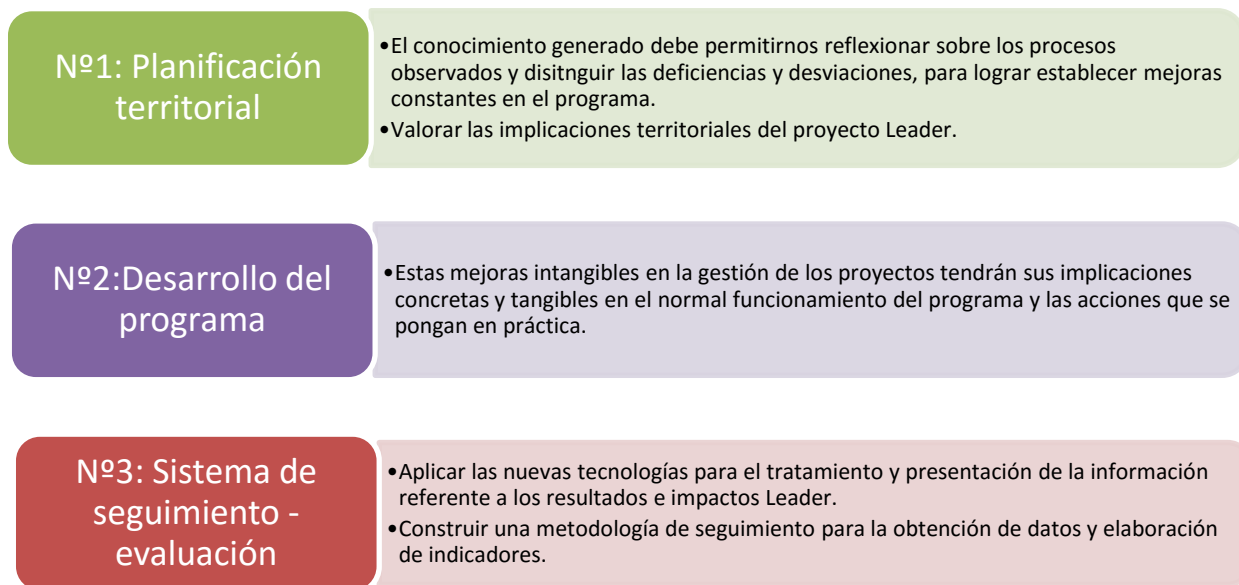
Fuente: Modificado de Torres et al., 2013

Esta propuesta de desarrollo entra dentro de una lógica marcada por la sociedad del conocimiento, en la que tanto la innovación como el conocimiento permiten aumentar la competitividad de los territorios (Torres et al, 2013). En este caso gracias al aumento de la capacidad de acción de los gestores de los territorios.

También hay que señalar, que el conocimiento no es independiente a la innovación y viceversa (Bofill et al, 2009). Ambos conceptos están íntimamente relacionados, y cada uno depende del otro. Sin innovación no hay conocimiento ya que, como hemos apuntado antes, conocer requiere de una serie de mejoras metodológicas y tecnológicas. A su vez, la capacidad de innovar depende del saber, ya que sin el conocimiento necesario no se pueden establecer mejoras en el desarrollo de estrategias y actividades.

En resumen, la gestión del conocimiento y la innovación tiene como objetivos avanzar en:

Figura 5: Objetivos del Desarrollo local basado en el conocimiento y la innovación



Fuente: Elaboración propia.

Es decir, se pretende ser más activo en el seguimiento y evaluación de los programas Leader, a la par que se intenten mejorar las EDLP, aunque para ello sea necesario pasar por unas fases previas necesarias para lograr los objetivos planteados.

Por lo tanto, se aboga por un desarrollo local basado en la inteligencia local, lo cual se logra planificando y actuando sobre las bases del conocimiento y la evaluación. Se intentará avanzar en la construcción de un sistema que nos aporte los recursos necesarios para lograr construir un territorio que aprenda y actúe en consecuencia a lo observado.

2.3 El papel de la evaluación en las estrategias de desarrollo local participativo

En la actualidad, la preparación e implementación de planes estratégicos es uno de los ejes centrales de cualquier política de desarrollo local coherente, participativa y sostenible (Anselmo, 2012). En este contexto, observamos como las Estrategias de Desarrollo Local Participativo se erigen como el pilar sobre el que se apoya el desarrollo y la puesta en práctica de una serie de acciones, bajo el prisma del proyecto Leader, sobre los espacios rurales. La planificación estratégica se convierte, de esta manera, en una herramienta y un proceso básico propuesto desde la UE para lograr un desarrollo inteligente basado en la reflexión, que debe dar respuesta a estas cuestiones:

Figura 6: Cuestiones a tener en cuenta en la definición de estrategias.

Multisectorialidad	<ul style="list-style-type: none"> • Hay que tener una visión global del territorio y no establecer unas planificaciones referentes a sectores concretos de la economía o de la sociedad.
Participación	<ul style="list-style-type: none"> • Los objetivos planteados y el camino para su consecución deben ser establecidos por los diferentes actores socio-económicos, por la sociedad civil y por los técnicos de desarrollo.
Global y local	<ul style="list-style-type: none"> • Hay que actuar en el ámbito local, sin perder de perspectiva el marco en el que nos encontramos.
Criterios	<ul style="list-style-type: none"> • Hay que definir de forma adecuada que se va a tener en cuenta para la correcta asignación de los recursos.
Seguimiento-evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Es imprescindible conocer los resultados y los impactos de lo que se ha puesto en práctica. Con ello se logrará mejorar la aplicación del programa.

Fuente: Modificado de Anselmo, 2012

La elaboración de estas estrategias es lo primero que se hace desde los GAL, una vez que estos han sido definidos y aprobados. Primeramente se establecen unos convenios con los GAL, que se convertirán en los gestores territoriales del proyecto leader, a través de unas estrategias definidas por ellos mismos, por los actores y por la sociedad civil.

Las EDLP son una exigencia marcada desde la UE (**Reglamento nº 1303/2013**) para asegurar, de esa manera, que lo establecido y planificado desde el ámbito local guarde coherencia con las diferentes estrategias y políticas que se elaboran desde ámbitos superiores de la administración tanto nacional como europea.

El planeamiento estratégico a través de la participación se conforma como la herramienta que nos permite definir el camino a seguir para solucionar los problemas, a través de la elaboración de unos diagnósticos, ejecuciones y evaluaciones que sean acertados y reconocidos (Anselmo, 2012). De esta manera, las EDLP se convierten en una herramienta para el desarrollo local, que nos permite actuar partiendo de una reflexión previa, realizada de manera conjunta entre técnicos, actores y sociedad. Definiéndose pues la EDLP como:

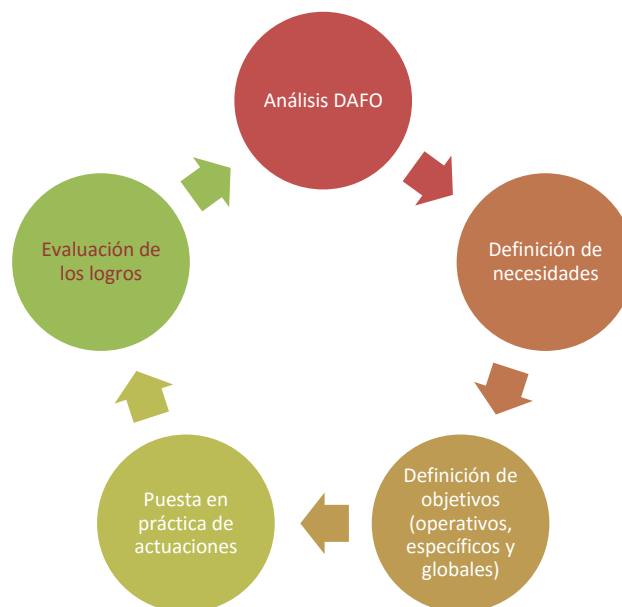
“el conjunto coherente de operaciones cuyo fin es satisfacer objetivos y necesidades locales, y que contribuyen a la realización de la estrategia de la Unión Europea para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador, diseñado y puesto en práctica por un grupo de acción local” DECRETO 37/2015, de 18 de marzo, del Gobierno de Aragón

Analicemos ahora la lógica de esta definición. Antes de pasar a establecer una serie de objetivos y actuaciones a desarrollar, los técnicos de los GAL necesitan conocer cuáles son las necesidades que presenta su territorio. Para ello utilizan la técnica DAFO. Una vez determinadas las necesidades territoriales, los técnicos marcan una serie de objetivos y proponen una serie de acciones, teniendo que evaluarse el efecto de las mismas. Estas

acciones se convierten en el medio para lograr satisfacer ese conjunto de necesidades territoriales definidas previamente

Esto da lugar a un proceso cíclico:

Figura 7: Proceso de definición de las Estrategias de Desarrollo Local Participativo.



Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, esta metodología de elaboración de estrategias sufre de la falta del eslabón de la evaluación, siempre posterior a la planificación del siguiente periodo temporal. Es decir, el sistema de evaluación actual no nos permite elaborar unas estrategias, ni **planificar en función del grado de satisfacción de las necesidades y objetivos locales**. Es decir, que la definición de estas estrategias se hace con un elevado grado de intuición (Esparcia¹, 2000).

El sistema de evaluación calificado por algunos autores, como Esparcia² (2005), como de valoración y no de evaluación, no nos proporciona la información suficiente como para conocer si se cumplen con los objetivos establecidos y las necesidades observadas. Es decir, que actualmente elaboramos una serie de estrategias sin saber si nuestros puntos de partida, nuestras hipótesis o si nuestras actuaciones nos han permitido avanzar en la consecución de los objetivos que nos habíamos planteado.

Dicho de otro modo, actualmente el papel de la evaluación en la construcción de las EDLP es muy limitado, ya que no nos aporta la información necesaria para elaborar una planificación fundamentada en la reflexión sobre resultados e impactos. Por lo tanto, se reflexiona sobre las necesidades del territorio, gracias a esos análisis DAFO, pero no sobre lo acaecido a lo largo del programa, debido a la ausencia de información sobre resultados e impactos.

Nosotros consideramos que la planificación no debe realizarse solamente en función de las necesidades territoriales observadas, a partir del análisis DAFO. Las EDLP deben elaborarse, también, en función de lo que se podría definir como las: **necesidades del programa**. Es decir,

planificar teniendo en cuenta las desviaciones, deficiencias y exigencias observadas, a lo largo de un periodo, las cuales hagan referencia directa o indirectamente al programa Leader.

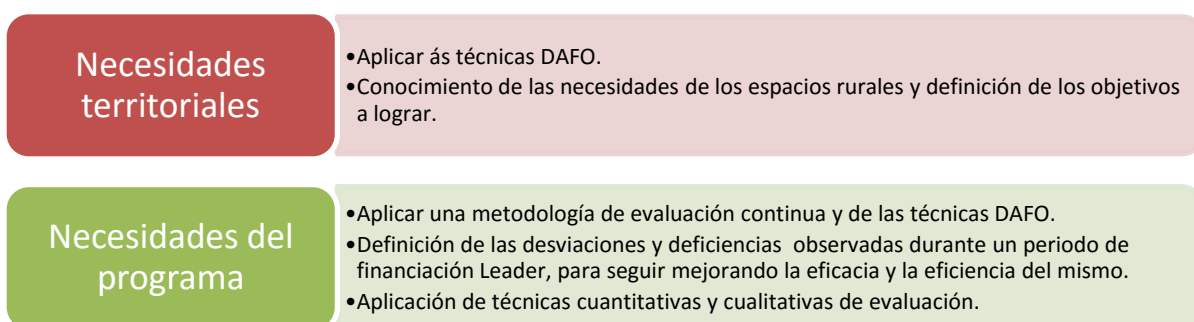
De esta manera, se potenciará actuar y desarrollar una serie de medidas individualizadas, que nos permitirán reaccionar con respecto a lo acaecido en un periodo de programación en un lugar concreto. Esto supone el **desestandarizar el proceso de construcción de las EDLP** (Chevalier,2012), puesto que se dispondrá de un conocimiento que subrayará las problemáticas locales referentes al programa, lo que acabará por dar lugar a propuestas individualizadas.

Es decir, aunque conocer las necesidades territoriales sea una exigencia básica para la formulación de las necesidades y de los objetivos locales, estos no van a cambiar radicalmente de un periodo a otro, sino que van a ser muy similares. Mientras que durante el desarrollo de un periodo de financiación se pueden observar una serie de deficiencias, desviaciones o necesidades, referentes al propio programa Leader, ante las que hay que ser reactivo para mejorar la eficacia y eficiencia de sus estrategias y acciones concretas.

Por lo tanto, queremos desarrollar una **planificación en función de las necesidades territoriales y de las propias del programa**, lo cual nos llevará al planteamiento de una serie de objetivos que acompañen a los territoriales, de cuya satisfacción dependerá el seguir mejorando en la aplicación del programa sobre el territorio.

Estos nuevos objetivos se podrán plantear gracias a la construcción de un sistema de seguimiento-evaluación que genere conocimiento cuantitativo y cualitativo. Este sistema vendrá apoyado por una batería de indicadores de resultado e impacto, de workshops y de herramientas que lo pongan en valor.

Figura 8: Criterios sobre los que elaborar las EDLP.



Fuente: Elaboración propia.

En resumen, nosotros planteamos la hipótesis de que el desarrollo de un nuevo sistema de seguimiento-evaluación nos va a permitir generar una información referida al programa, que nos posibilitará la **definición de unos nuevos objetivos complementarios a los territoriales** y que nos permitirá planificar en función de un conocimiento, que posibilitará mejorar la implementación del programa.

Mejorando la metodología de seguimiento y evaluación actual, lograremos construir unas estrategias que se apoyen en un conocimiento más profundo de los resultados y los impactos

generados por el Leader. Por lo que lograremos una “planificación inteligente”, que se apoye en la reflexión de todo el conocimiento generado. Lo cual se contrapone al sistema actual, ya que se planifica con un elevado grado de intuición, es decir, sin saber el grado de satisfacción de las necesidades y objetivos locales.

Llegados a este punto, ¿por qué elaborar unas estrategias territoriales basándonos en la participación y en la evaluación?

Figura 9: La importancia de la participación y la evaluación en la elaboración de las EDLP

Conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • En el momento en el que se elaboren las estrategias, los GAL dispondrán de una gran cantidad de información referente a los resultados, los impactos y las exigencias.
Reflexión	<ul style="list-style-type: none"> • Se elaborarán las estrategias reflexionando sobre los objetivos marcados y las desviaciones observadas.
DAFO	<ul style="list-style-type: none"> • Se planificará teniendo en cuenta las debilidades, las amenazas, las fortalezas y las oportunidades tanto del territorio como del programa.
Legitimidad	<ul style="list-style-type: none"> • Gracias a la participación de la población, se consigue un apoyo para la consecución de los objetivos a través de un camino definido conjuntamente.
Motivación	<ul style="list-style-type: none"> • A través del seguimiento y la evaluación se consigue poner en relieve los resultados e impactos obtenidos, a la par que se recogen las exigencias de los beneficiarios. Introduciendo tanto las exigencias como las desviaciones dentro de la propia estrategia.

Fuente: Elaboración propia.

3ª parte: Análisis del sistema de seguimiento y evaluación

3.1 Metodología de seguimiento y evaluación.

A lo largo de este apartado, nos vamos a dedicar a analizar el funcionamiento metodológico actual del sistema de evaluación del programa Leader y vamos a plantear una serie de cambios, con el objetivo de dar respuesta a las necesidades que hemos observado gracias al análisis técnico y a la participación de los técnicos.

Para ello, nos vamos a plantear una serie de preguntas, que nos van a permitir conocer las características básicas del sistema actual y que nos van a permitir construir el cuerpo de una nueva metodología de seguimiento-evaluación.

Finalmente, estableceremos nuestra propia metodología de gestión del seguimiento y evaluación, que nos servirá de base para construir, ya en la tercera parte de la propuesta, una batería de indicadores y una serie de herramientas que nos permitan poner en valor tanto alguna de las especificidades LEADER, como la propia información ofrecida por esos indicadores.

3.1.0 ¿Qué es evaluar?-La lógica evaluativa.

Creemos conveniente comenzar definiendo lo que es evaluar y cómo se integra dentro de los procesos de desarrollo rural. Es necesario definir este concepto, ya que tradicionalmente han existido unas interpretaciones no del todo exactas en cuanto a lo que evaluar significa y por la necesidad de planificar, con antelación, el papel de la evaluación dentro de esos procesos de desarrollo rural.

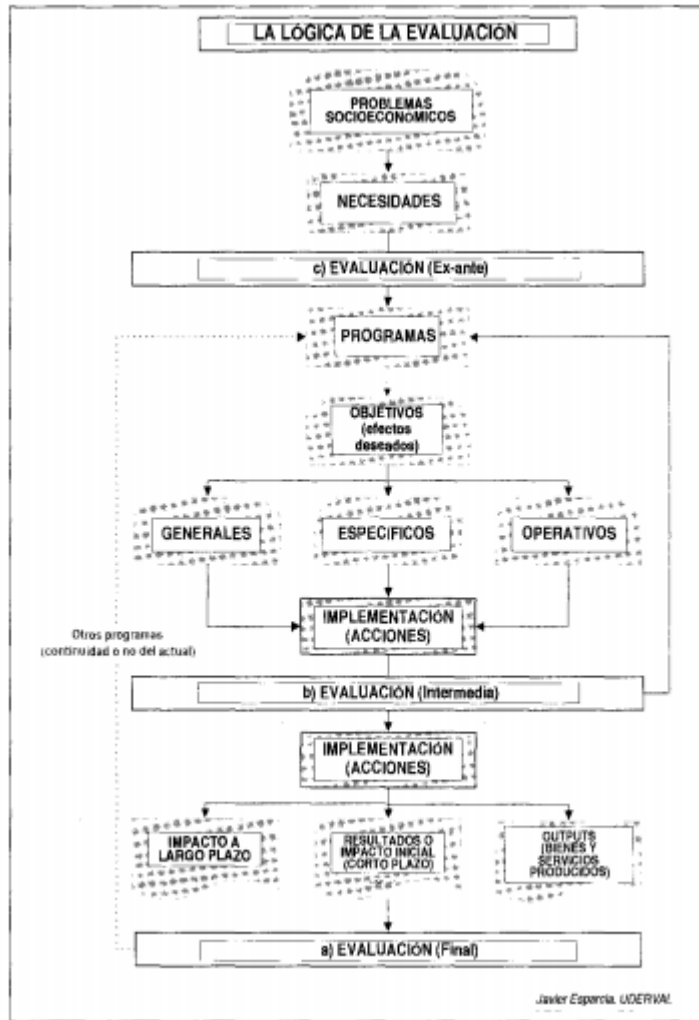
Es por ello, que no podemos hacer de la evaluación un estudio de carácter científico, puesto que la evaluación es una actividad que debe ser concebido con un elevado carácter pragmático, ya que debe ser, ante todo, útil para los técnicos de desarrollo local (Esparcia¹ et al, 2000).

A su vez, **no hay que confundir evaluación con auditoria**. La evaluación no analiza la legalidad o la adecuación de los procedimientos utilizados, las decisiones tomadas o la gestión realizada en la implementación o el uso de los recursos financieros disponibles en el programa (Esparcia¹ et al, 2000).

En contraposición a ello, y aunque existan una gran variedad de definiciones, evaluar consiste en realizar un análisis de manera independiente de acciones, programas o políticas, en relación a su coste, resultados, objetivos, impactos o necesidades a satisfacer. Esta evaluación genera una información que puede ser utilizada por los técnicos para la toma de decisiones. Por lo tanto, evaluar responde a la necesidad de conocer la validez de un programa, proyecto o acciones, para tomar decisiones en consecuencia (Esparcia¹ et al, 2000).

Es por ello, que la evaluación no puede ser considerada de manera aislada, sino que se encuentra bien integrada dentro de los procedimientos de desarrollo rural a través de la metodología Leader, tal y como observamos en el siguiente esquema:

Esquema nº1: La lógica evaluativa



Fuente: Esparcia¹ et al., 2000.

Vemos cómo la evaluación es una actividad que debe integrarse como miembro de pleno derecho dentro de los procesos de desarrollo rural. En un primer momento, la evaluación nos debe permitir conocer cuál es la situación de contexto, es decir las necesidades y las problemáticas que nos encontramos en un territorio. Lo cual se realiza de una manera muy satisfactoria desde los GAL a la hora de elaborar sus EDLP.

Gracias a ello, lograremos establecer una serie de objetivos y un plan de acción encaminado a la corrección de esas necesidades y problemáticas, a través del aprovechamiento de los elementos endógenos del territorio. Para ello, se impulsarán una serie de acciones concretas que tendrán unos impactos a corto, medio y largo plazo.

Es por ello, que debemos ir siguiendo constantemente cuáles son los efectos que vamos logrando a lo largo de la implementación del programa, para lograr ser reactivos en caso de que no estemos logrando lo que se proponía inicialmente.

El último paso, dentro de este esquema lógico, es el de analizar si gracias a lo que hemos puesto en marcha durante un periodo, se está logrando cumplir con nuestros objetivos globales y satisfacer las necesidades que habíamos analizado.

Por lo tanto, vemos como la evaluación forma parte de manera constante del desarrollo lógico del programa Leader. Sin embargo, no puede ser una actividad periódica, reducida a tres momentos de evaluación dentro del programa, sino que tiene que **evolucionar a una evaluación continua**, a través, de cómo veremos más adelante, la implementación de nuevos sistemas, formas de gestión y metodologías de evaluación. Es cierto, que la lógica de introducir tres evaluaciones periódicas busca el lograr una evaluación continua, pero es necesario seguir avanzando por ese camino, creando un seguimiento preciso y unas fuentes de información actualizadas, que nos permitan evaluar en cualquier momento (Esparcia¹ et al, 2000).

Es decir, el esquema superior es válido para mostrar la manera en que la evaluación se implementa, actualmente, en los procesos de desarrollo rural. Sin embargo, ya veremos más adelante como esa concepción de evaluación ex ante, intermedia y ex – post nos conduce a generar unos dossiers de evaluación con un escaso nivel de utilidad. Lo que pone de manifiesto la necesidad de avanzar, de una manera cada vez más decidida, hacia una evaluación continua, llevada a cabo a través de nuevos sistemas, metodologías y herramientas de evaluación.

3.1.1 ¿Por qué es importante evaluar?- La necesidad de implantar cambios.

Tal y como ocurre con otras políticas de carácter público, el programa LEADER, al estar financiado por los fondos estructurales, está sujeto a una evaluación reglamentaria. Podemos destacar varios reglamentos de la Unión Europea, algunos pioneros como el **4253/88 de 19 de diciembre de 1988**, donde se hablaba de la necesidad de garantizar un seguimiento eficaz de la utilización de los fondos o el **2081/93 de 20 de julio de 1993** que establecía que toda acción comunitaria debe ser objeto de un seguimiento y una evaluación que permita valorar su repercusión respecto a los objetivos (Guzmán et al, 2004). Así pues, se destaca, en el periodo actual, el **REGLAMENTO 1305/ 2013 o el 1303/2013 del 17 de diciembre de 2013** relativos a las ayudas de desarrollo rural, donde se define la necesidad de desarrollar las labores de seguimiento y evaluación, las cuales no deben fundamentarse exclusivamente en indicadores financieros.

Por lo tanto vemos como la evaluación nace de la necesidad de conocimiento de la Comisión Europea, de tal manera que incluso puede afirmarse que han sido las autoridades europeas quienes han introducido la cultura evaluativa dentro del ámbito del desarrollo rural (Esparcia², 2005 y Esparcia¹ et al, 2000). Es decir, la importancia de construir un sistema de

seguimiento-evaluación radica en la necesidad, proveniente desde ámbitos superiores de la administración, de conocer cuáles han sido los resultados, los impactos y las tendencias que se han puesto en marcha gracias a la inversión económica. Dicho de otro modo, **las evaluaciones deben otorgarnos información sobre la manera que se está invirtiendo el dinero y sobre los impactos de las actividades desarrolladas.** De esa manera, obtenemos una información que sirve de punto de partida para la construcción de los nuevos programas (Esparcia¹ et al, 2000). Aunque, como ya conocemos, en la mayoría de las ocasiones no se llega a aportar información sobre resultados o impactos, centrándose principalmente en información de carácter económica –financiera.

Por lo tanto, evaluar es importante para saber de qué manera las actuaciones desarrolladas aportan soluciones a los problemas identificados, a las necesidades observadas y como nos permiten avanzar en la consecución de los objetivos planteados (Navarro¹, 2005).

La evaluación se convierte de esta manera teórica en una herramienta bien integrada dentro de todo el sistema Leader, cuya presencia dentro de los GAI es cada vez más importante. Gracias a ella, logramos, en teoría, arrojar luz y conocimiento sobre lo que se ha elaborado a lo largo de un periodo de financiación, para analizar, de esta forma, los impactos y las implicaciones territoriales que el programa tiene. Para lograr esta situación idílica, todavía es necesario seguir avanzando e incorporando una serie de mejoras de manera constante que hagan referencia a la metodología de evaluación.

Otra de las razones para evaluar el programa Leader, viene de las necesidades de conocimiento que tienen los técnicos de desarrollo rural. Los técnicos quieren saber si a través de las estrategias planteadas se está dando respuesta a las necesidades y a las problemáticas observadas en el territorio. Es decir, ellos se interesan en conocer el grado de cumplimiento de los objetivos a través de las medidas y actuaciones puestas en práctica. Por lo tanto, vemos como los técnicos precisan de una **evaluación entendida no como examen sino como herramienta de aprendizaje** para mejorar su trabajo (Esparcia¹ et al, 2000).

A su vez, evaluar nos permite destacar y dignificar la labor de las Instituciones públicas y el esfuerzo que se hace tanto desde la Unión Europea como desde el propio espacio local en la elaboración de una serie de estrategias y acciones que busquen el desarrollo rural, la cohesión territorial y la mejora de las condiciones de vida. Es decir, nos permite aportar a la población, cuando las condiciones de transparencia así lo permiten, una información que **legitime la labor de las instituciones europeas en el ámbito local** más inmediato al ciudadano (Derlien, 2001).

Por lo tanto, evaluar es una actividad muy importante, independientemente de la escala administrativa en la que nos encontremos. Es una herramienta que aporta conocimiento global sobre la totalidad de los ámbitos de los que se conforma un programa. Dicho de otro modo, la evaluación se diseña para aportar conocimiento sobre las implicaciones económicas, demográficas, laborales etc. de las actuaciones desarrolladas.

Es por tanto una herramienta que nos permite buscar la excelencia en el desarrollo del programa Leader, ya que como instrumento de aprendizaje que es, nos permite disminuir riesgos y maximizar oportunidades (Esparcia², 2005).

Finalmente, la evaluación es importante ya que se trata de una actividad imprescindible que permite apoyar y mejorar la toma de decisiones. Permite reconocer en qué aspectos se ha acertado y que errores se han cometido, lo cual permite repetir las buenas acciones y corregir las malas prácticas (Guzmán, 2004).

La situación actual se caracteriza por una apuesta constante y cada vez más decidida en el desarrollo de sistemas de evaluación que mejoren el conocimiento sobre la puesta en práctica, los resultados y efectos de las acciones. Sin embargo, estamos todavía lejos de obtener resultados aceptables en este campo (Mondéjar, 2007).

Por lo tanto, es de vital importancia no sólo evaluar, sino proponer una serie de cambios en la manera en la que las evaluaciones se han desarrollado hasta ahora. Todo ello se hace palpable, por ejemplo, al observar los documentos de evaluación reglamentarios elaborados por organismos externos. Estas evaluaciones externas son consideradas de manera tradicional como el único mecanismo riguroso y sistemático para obtener información aceptable, pero no se centran en el análisis de los resultados o de los impactos territoriales, sino que presentan, principalmente, una información completa sobre las implicaciones económicas del programa. En este sentido, es necesario seguir avanzando hacia una metodología que nos aporte información sobre los resultados y los impactos, más allá del ámbito económico-financiero, a través del **desarrollo de indicadores de resultado y de impacto**.

Otro de las necesidades de cambio hace referencia a la construcción de un nuevo sistema de evaluación. Actualmente, los documentos de evaluación no se encuentran orientados ni a la toma de decisiones, ni son útiles para los responsables de las políticas (Esparcia², 2005), por lo que es necesario replantearse la manera en la que, hasta el momento, se ha delegado en organismos externos la elaboración de las evaluaciones.

Es decir, es necesario crear unas **metodologías y unas herramientas de seguimiento-evaluación adaptadas a las necesidades de los técnicos**, las cuales sean flexibles y nos aporten una información que pueda servir, a su vez, de punto de partida para las evaluaciones externas reglamentarias (Esparcia², 2005).

Es necesario romper con una serie de comportamientos que se repiten desde los primeros LEADER hasta la actualidad. Aumentando, como hemos apuntado antes, la flexibilidad del sistema, lograremos ofrecer una información en una escala temporal adecuada para la toma de decisiones y la corrección de tendencias o comportamientos negativos. Normalmente, los documentos de evaluación, tanto ex -post como ex - ante o intermedio, se presentaban en un momento en el que su utilidad era reducida o nula para el diseño de estrategias o la corrección de comportamientos. Esto se puede observar claramente en este momento, en el que las EDLP para el periodo 2014-2020 ya están construidas, mientras que el documento de evaluación ex - post del periodo anterior no está terminado.

Al mismo tiempo, es necesario **mejorar la evaluación a partir de una ampliación de la difusión de la información**. Tradicionalmente, los documentos de evaluación se presentan tarde y su alcance es muy reducido. Por lo tanto, se debe facilitar el acceso a esos documentos y a las bases de datos construidas para generar el conocimiento necesario, que luego se reproduzca en la construcción de mejores estrategias y en la solución de problemas (Esparcia¹ et al, 2000).

Todas estas modificaciones necesarias se deben apoyar en ese cambio de mentalidad y de concepción de la herramienta de evaluación, demostrando que se trata de un instrumento de aprendizaje, que aporta un conocimiento básico para la toma de decisiones y la corrección de problemas. Esto supondrá un avance importante en el desarrollo del programa LEADER, ya que se romperá con la insana tradición de no confiar en las potencialidades estratégicas de las herramientas de evaluación (Navarro¹, .2005).

En la siguiente tabla se recogen los principales campos de mejora que hacen referencia al:

Figura 10: Ámbitos de mejora en la construcción de un sistema de seguimiento-evaluación.



Fuente: Elaboración propia

En resumidas cuentas, evaluar es una actividad de gran importancia teórica dentro del programa Leader. Sin embargo, seguir avanzando y proponiendo mejoras metodológicas y en cuanto a la gestión de la evaluación se juzga como necesario, para que las ventajas teóricas de la evaluación se reflejen pragmáticamente.

3.1.2 ¿Cuáles son los principios y características básicas del sistema de seguimiento-evaluación?

Hoy en día, la evaluación de los programas LEADER dentro del territorio español poseen una serie de características y se fundamentan en una serie de principios que no le permiten erigirse como una herramienta que facilite el aprendizaje del grupo y por lo tanto una mejor aplicación del programa sobre el territorio.

Un ejemplo que ilustre lo anterior es la consideración que se hace, desde el territorio español, con respecto a las evaluaciones, que deben ser elaboradas por un agente externo, bien sea por una consultora o por un departamento o centro universitario (Esparcia², 2005). Esto les permitía gozar de una evaluación con una metodología y unos derivados aceptados y

respetados a nivel de la administración. Sin embargo, el principio de que las evaluaciones deben ser ajenas al propio grupo se ha mostrado como insuficiente, ya que las evaluaciones se han convertido en un mero trámite que hay que superar a lo largo de la puesta en práctica del programa.

Otra de las ideas básicas sobre las que se fundamenta el sistema actual de evaluación, reside en la necesidad de presentar los resultados económicos, para saber de qué manera se ha invertido el dinero público y para destacar la capacidad de atracción de inversiones privada por parte del propio programa. Es decir, se favorece la presentación de una información referente al grado de aplicación financiera del proyecto LEADER, mientras que no se tiene en cuenta el cálculo de otro tipo de indicadores de resultado o impacto referentes a las implicaciones territoriales.

Además, las evaluaciones se fundamentan, actualmente, en el principio de la heterogeneidad, ya que las diferentes CCAA presentan información diferente entre ellas, lo que pone de manifiesto la ausencia de un modelo común de evaluación (Navarro¹, 2005). Es decir, no existe un consenso o un avance conjunto en la construcción de un modelo de evaluación que nos permita generar una información similar entre territorios y que nos posibilite, por lo tanto, extraer conclusiones comparadas entre ellos. Lo cual tendría implicaciones positivas en la colaboración para la solución de problemas compartidos.

Esto último, cobra sentido en unos GAL como los que podemos encontrarnos dentro del territorio nacional. En España se ha favorecido acercar el programa leader y su metodología de trabajo lo máximo posible al territorio. Por lo tanto, construir modelos comunes de evaluación nos dará una información que permita extraer enseñanzas comparadas entre ellos.

Esto sería de más difícil consecución a nivel internacional, ya que los GAL difieren enormemente en tamaño. Así por ejemplo, en el “Land de Thuringe” tuvieron como criterio para su constitución que hubiera entre 50.000 y 150.000 habitantes, por lo que se trata de un territorio de difícil comparación, a nivel demográfico, con los que nos podemos encontrar en nuestro ámbito aragonés (Lacquement, 2013). Aunque, puede ser que presentando indicadores y, por lo tanto, información común entre territorios tan diversos, sepamos a que niveles se aplica la metodología leader de una manera más exitosa, cobrando, de esta manera, el modelo común de evaluación toda su utilidad. Además, gracias a la implementación de técnicas cualitativas de obtención de información, podremos comparar cuestiones importantes entre GAL de diferentes características. En este sentido, podemos poner como ejemplo el mapa nºIV del Anexo II, que nos permite corroborar la existencia de una dificultad común entre los GALs de Aragón y los GALs de Alemania, referente a la dificultad de movilización del dinero público.

Otra de las ideas sobre las que se ha ido avanzando, ha sido en la necesidad de ir generando una evaluación cada vez más periódica, a través de la presentación de tres evaluaciones reglamentarias (Guzmán, 2004). La idea es lograr gracias a ello una evaluación continua, lo cual no se consigue estrictamente gracias a ello, siendo interesante establecer mecanismos de seguimiento o evaluación interna de bajo coste, para avanzar en esa búsqueda de la evaluación continua (Esparcia², 2005).

Por lo tanto, vemos la necesidad de establecer unos cambios en las características y en los principios básicos sobre los que se apoya el sistema de evaluación actual, para poder cumplir con el objetivo de esclarecer el impacto de las actuaciones en el territorio donde se aplica el proyecto Leader (Navarro¹, 2005). Ya que un sistema, como el actual, basado en la evaluación externa, no coordinada, heterogénea y puntual, no nos aporta ni la información suficiente, ni en el momento adecuado para poder seguir avanzando en la aplicación del programa. Aunque sí que nos sirve de punto de partida.

Es por ello, que antes de pasar a concretar las propuestas para la construcción del sistema de seguimiento-evaluación, es necesario determinar las características y los principios sobre los que debe sustentarse este nuevo sistema:

Figura 11: Características del sistema de seguimiento-evaluación

Independiente y crítica	<ul style="list-style-type: none"> •El sistema de evaluación debe permitirnos analizar los resultados y los impactos de las actuaciones de manera crítica y libre, señalando lo que funciona y lo que no. •Las enseñanzas que mejoren la puesta en práctica del programa provienen tanto de las buenas prácticas, como de aquellas susceptibles de mejora.
Orientación clara	<ul style="list-style-type: none"> •Es necesario definir y conocer previamente qué es lo que se quiere conocer, que enseñanzas queremos obtener gracias a la evaluación. Es decir, hay que definir la metodología de evaluación al mismo tiempo que se construye el programa. •Los indicadores deben permitirnos conocer hasta que punto se avanza en la consecución de los objetivos y en la corrección de las necesidades observadas.
Multicriterio	<ul style="list-style-type: none"> •Es necesario evaluar los diversos aspectos importantes por los que se compone el programa Leader. •No sólo podemos centrarnos en la evaluación de las cuestiones económico-financieras, sino también hay que evaluar las implicaciones demográficas, laborales, educativas etc.
Implicaciones territoriales	<ul style="list-style-type: none"> •El sistema debe apoyarse en una batería de indicadores que se componga de los indicadores básicos de ejecución, medios y recursos, a la par que introduzca una serie de indicadores de resultado e impacto que nos permitan conocer esas implicaciones territoriales del programa.
Cuantitativo y cualitativo	<ul style="list-style-type: none"> •El sistema debe aportarnos tanto información cuantitativa sobre los diversos resultados e impactos. Sin embargo, es interesante generar mecanismos que nos viertan una información cualitativa proveniente de los propios técnicos o beneficiarios de los proyectos, información de gran utilidad para mejorar la puesta en marcha del programa.
Análítico y sistemático	<ul style="list-style-type: none"> •Hay que utilizar técnicas reconocidas de evaluación. •La evaluación debe ser elaborada con una planificación previa y utilizando de manera consistente, las técnicas escogidas.

Fuente: Modificado de Navarro¹, 2005. Esparcia², 2005. Guzmán, 2010. Esparcia¹ et al., 2000

Es decir, el sistema de evaluación debe caracterizarse por la libertad a la hora de realizar su actividad. Es necesario reflexionar sobre qué aspectos queremos pasar a evaluar, para a partir de entonces construir una serie de indicadores que nos lleven a conocer los impactos de las actuaciones sobre el territorio, a la par que nos indiquen de que manera avanzamos en la consecución de nuestros objetivos.

Además, es importante definir los principios básicos que debe cumplir el nuevo sistema de evaluación, los cuales podemos observar en la siguiente tabla:

Figura 12: Principios fundamentales del sistema de seguimiento-evaluación

Útil	<ul style="list-style-type: none"> • El sistema de seguimiento-evaluación debe presentar una información en una escala temporal que permita ser utilizada por los técnicos. • Debe permitir conocer los impactos del programa e introducir mejoras, en la medida de lo posible, en la puesta en práctica del programa Leader y en el desarrollo de las EDLP. • La evaluación no es un formalismo, sino una herramienta para el perfeccionamiento del programa Leader.
Flexible	<ul style="list-style-type: none"> • Es un sistema que debe adaptarse en la medida de lo posible a las necesidades de los técnicos. ¿Qué necesitamos conocer? ¿Cuándo necesitamos esa información? • Es necesario construir una metodología y un sistema de seguimiento que permita tener acceso a información de utilidad sobre el programa, para permitir aumentar la capacidad de acción de los responsables del programa.
Innovador	<ul style="list-style-type: none"> • El sistema debe beneficiarse de las nuevas tecnologías para la obtención de la información, para su tratamiento, para su presentación y para la construcción, en definitiva, de un conocimiento territorial relacionado con el programa Leader. • A todo ello hay que sumarle el avance metodológico que supone considerar la evaluación y el seguimiento como labores imprescindibles en el normal desarrollo del programa.
Ascendente y participativo	<ul style="list-style-type: none"> • Es una evaluación llevada a cabo desde el territorio, la cual tiene en cuenta la opinión y las ideas de los técnicos y beneficiarios. • Es un sistema que no pretende sustituir la labor administrativa de las evaluaciones reglamentarias externas, sino que tiene la intención de satisfacer las necesidades de conocimiento de los técnicos a partir de un método que nace de la filosofía de la autoevaluación.
Sostenible	<ul style="list-style-type: none"> • Se trata de un método que trae consigo un trabajo constante a nivel local. • Además tiene como objetivo evaluar la sostenibilidad en el tiempo de las actuaciones que reciben financiación pública. • No genera información puntual, sino que nos permite trabajar teniendo en cuenta series temporales.
Transparente	<ul style="list-style-type: none"> • Es importante asegurar el acceso a la información por parte de actores, técnicos y población local, con el objetivo de conocer que es lo que se logra gracias a la metodología de trabajo, para crear una conciencia social y conocimiento territorial, a la par que se legitime las labores de las autoridades europeas.
Homogéneo	<ul style="list-style-type: none"> • Es necesario construir una metodología común de evaluación para poder establecer comparaciones entre territorios, lo cual puede permitirnos abrir canales de comunicación y de colaboración.

Fuente: Elaboración propia

Gracias a la definición de las características y los principios básicos sobre los que debe apoyarse el sistema de seguimiento-evaluación, ya se puede pasar a una propuesta concreta de gestión de un sistema, que resuelva las necesidades de los técnicos y que no repita los errores evaluativos que se cometen, prácticamente, desde los primeros periodos de financiación Leader.

3.1.3 ¿Quién va a poner en práctica el sistema de evaluación-seguimiento?: Un sistema mixto de evaluación

Para proponer una gestión eficiente del nuevo sistema de seguimiento y evaluación, es necesario analizar el modelo de gestión aplicado hasta la actualidad por los GAL, para conocer cuáles son sus ventajas e inconvenientes. Así pues, podemos comenzar afirmando que la evaluación es una práctica ajena a los GAL. En la mayoría de las Comunidades Autónomas, incluida la aragonesa, el proceso evaluativo es llevado a cabo por organismos o consultoras

ajenas al grupo. Ellos son los encargados de elaborar los documentos de evaluación que luego son transmitidos a los Estados y a la Unión Europea, logrando cumplir así con las exigencias administrativas (Navarro¹, 2005 y Esparcia², 2005).

Es decir, la evaluación externa se ha instaurado como la opción primera para los GAL para el desarrollo de estas evaluaciones, por delante de otras opciones como el sistema participativo de evaluación y de la opción de la autoevaluación, existiendo pocos ejemplos de territorios que escogiesen esas variantes (Navarro² et al, 2012).

Esto se debe principalmente a la escasez de tiempo de los responsables de la gestión del programa LEADER, así como a una priorización de las virtudes del sistema externo de evaluación. Es decir, la evaluación se concibe como una práctica que puede traer consigo mejoras en el desarrollo del programa, pero ante esta falta de tiempo, medios y recursos para elaborarlas, se convierten en una actividad demasiado exigente para unos técnicos desbordados, que eligen la opción de la evaluación externa debido a la enorme credibilidad que goza fuera del ámbito local y a otra serie de razones, tal y como observamos en la siguiente tabla:

Tabla 1: Características de los diferentes sistemas de evaluación.

	Externa	Autoevaluación	Mixta o participativa
Credibilidad Exterior	Alta	Baja	Media
Legitimidad en el área	Alta	Media	Alta
Aprendizaje del grupo	Baja	Media	Alta
Toma de decisiones del grupo	Baja	Alta	Alta
Necesidad de resultados	Baja	Alta	Media
Objetividad	Alta	Baja	Media
Rigor metodológico	Alta	Baja	Baja
Conocimiento del programa	Baja	Alta	Media

Fuente: Modificado de Sancho et al, 2013

Entonces, teniendo en cuenta y ante la situación interna de excesiva presión burocrática (Navarro², 2012), **la credibilidad del sistema de evaluación externo fuera del territorio y la rigurosidad de los métodos de evaluación aplicados**, los GAL decidieron que las evaluaciones se destinasen a satisfacer las exigencias administrativas.

Por lo tanto, se ha **apostado por un sistema externo de evaluación**, cuyo objetivo es la elaboración de unos documentos de evaluación destinados a las instancias superiores de la administración, rechazando la aplicación de un método que permitiese un mayor aprendizaje interno del grupo.

Todo ello da como resultado, la implementación de un sistema de gran utilidad administrativa pero de utilidad reducida a nivel de grupo. Es por ello, que es necesario plantear un nuevo sistema de evaluación para satisfacer las deficiencias y los retrasos en las evaluaciones actuales (Esparcia², 2005). Es importante, por lo tanto, seguir manteniendo el reconocimiento y la rigurosidad que las evaluaciones actuales tienen fuera del territorio, pero hay que lograr evolucionar hacia un sistema que facilite el aprendizaje del grupo.

3.1.3.1 La utilidad del sistema de evaluación.

Todo lo anterior nos lleva a establecer la necesidad de implementar un nuevo sistema y marco evaluativo que nos permita satisfacer, ya no sólo las necesidades administrativas, sino también las necesidades de conocimiento y aprendizaje de los GAL.

Un sistema que no tenga como objetivo único la construcción de los dosieres de evaluación exigidos por las instancias superiores de la administración, sino que posea una utilidad mayor a nivel interno del grupo.

En la siguiente tabla presentamos las utilidades que debe asegurar el sistema de evaluación que complemente al sistema externo:

Figura 13: ¿En qué debe mostrarse útil el nuevo sistema de evaluación?

El sistema debe asegurar una mejora en el diseño y la planificación de las intervenciones de desarrollo, a partir del nuevo método de evaluación.	El sistema debe asegurar una mejora en la calidad de la gestión e implementación de las actividades y el programa, a partir del nuevo método de evaluación.
El sistema debe asegurar la construcción de un conocimiento territorial dentro del marco LEADER, a partir del nuevo método de evaluación.	El sistema debe asegurar la transmisión de la información, para lograr la máxima transparencia, a partir del nuevo método de evaluación.

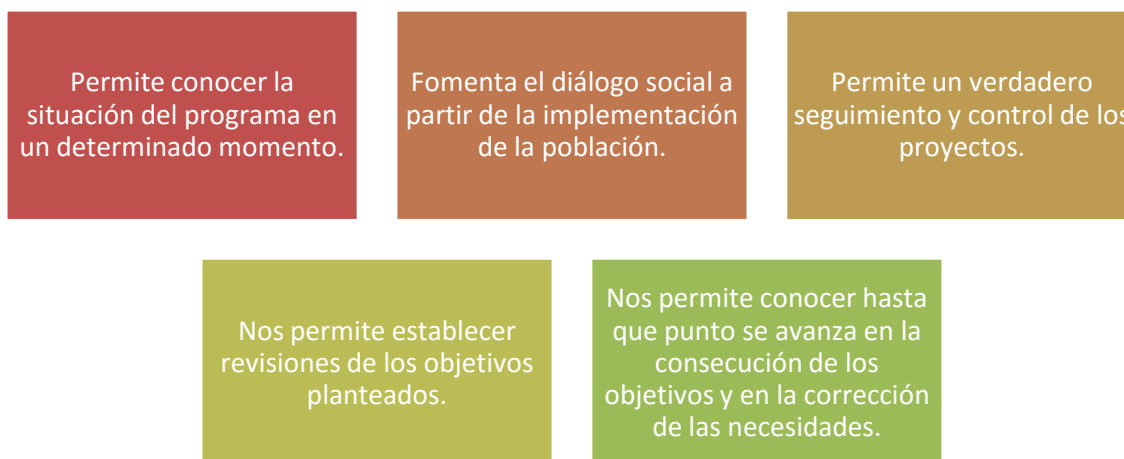
3.1.3.2 Sistema mixto de evaluación.

Así pues, nos hacemos eco de la necesidad de implementar un **sistema mixto de evaluación** en los procesos de planificación y ordenación territorial, ya que si el programa LEADER se basa en un desarrollo endógeno, es lógico que la evaluación también sea ascendente y endógena (Ray, 2000). Es decir, este es el sistema que se propone tanto para satisfacer las exigencias administrativas como las de conocimiento interno.

Tanto el momento en el que se hacían las evaluaciones, como la metodología utilizada por los sistemas externos, no eran las más adecuada para que las evaluaciones tuvieran utilidad para los GAL (Esparcia¹, 2000). Por ello, se propone un sistema mixto de tipo cuantitativo y cualitativo que nos permite introducir la participación de los agentes sociales, beneficiarios y técnicos, además de la implementación de mecanismos de seguimiento-evaluación de bajo coste. Por lo tanto, se trata de un sistema que nos permite **abrir procesos de reflexión colectiva**, satisfaciendo, de esa manera, las necesidades de conocimiento de los propios GAL (Navarro², 2012 y Esparcia¹, 2000).

La elección de este sistema no se basa solamente en las potencialidades que tiene para satisfacer determinados criterios-objetivo, como hemos visto en la tabla 1 del epígrafe 3.1.3. Existen experiencias en las que se ha implementado un sistema mixto de evaluación, de las cuales se han extraído, por parte de diversos autores, una serie de efectos positivos, recogidos en la siguiente tabla:

Figura 14: Virtudes analizadas en las experiencias donde se ha aplicado un sistema participativo de evaluación



Fuente: Valverde², 2012 y Delgado, 2007

Vistas las bondades del sistema mixto de evaluación, es importante definir exactamente lo que supone implementar un sistema de este estilo. En primer lugar, hay que esclarecer que el **sistema mixto de evaluación no sustituye al sistema externo de evaluación**, sino que este sistema mixto se construye a partir de la sinergia entre el sistema externo de evaluación y la autoevaluación. Nos hacemos eco de diversas recomendaciones de la Unión Europea, que juzgan como muy positivo la realización de una autoevaluación, entendida como un ejercicio de responsabilidad por parte de los organismos gestores de los fondos públicos (Esparcia¹ et

al,2000). Una autoevaluación, que puede convivir, como ya hemos apuntado, y servir de input para la evaluación externa. (Guzmán et al, 2004).

Figura 15: Cómo se construye el sistema mixto de evaluación.



Fuente: Elaboración propia.

Por lo tanto, vemos como implementar un sistema mixto de evaluación ayuda a seguir construyendo una cultura evaluativa en nuestro país, ya que la autoevaluación es un ejercicio voluntario de responsabilidad de los GAL (Esparcia¹ et al,2000), que nos aporta una información que permite al grupo ser autocrítico consigo mismo, lo que les permite establecer mejoras en la elaboración de las siguientes EDLP y en la gestión del programa (Navarro² et al, 2012).

Otro de los aspectos positivos, que trae consigo la implementación del sistema, es que los grupos consideran como propia la evaluación. Los responsables asimilan como suyo un sistema, que trae asociada una metodología de evaluación que tiene como resultado un refuerzo del grupo (Guzmán, 2004).

Además, se trata de un sistema cuyo método se apoya, ya no sólo en una batería de indicadores, sino también sobre la comunicación. Esta inclusión de los diferentes agentes sociales, beneficiarios y técnicos, da como resultado una mayor credibilidad del método aplicado, una de las principales críticas que se hacen a este tipo de sistemas de evaluación. El aumento de la credibilidad se debe a que gracias a la comunicación y al diálogo, se realiza una mejor interpretación de la información y se plantean una serie concreta de mejoras a implementar (Guzmán, 2004).

Es importante apuntar que la participación de los beneficiarios debe ser constante a la hora de los procesos de evaluación. Estos beneficiarios no sólo aportarán los datos necesarios para la elaboración de indicadores, sino que se requerirá de ellos una aportación de su percepción con respecto a la gestión y ejecución del programa. Es decir, gracias a la participación de los técnicos, obtendremos un feedback constante, que posibilitará un crecimiento y un desarrollo del método (Kiehlbrei et al, 2012). Todo ello, gracias a unas técnicas de participación basadas en el diálogo y la discusión. Gracias a ello, lograremos mejorar la calidad de las evaluaciones,

obtendremos unas conclusiones más pertinentes y favoreceremos la sostenibilidad de este programa de desarrollo rural (Viñas¹, 2004).

Esta autoevaluación participativa consiste en la introducción de unos mecanismos de seguimiento de bajo coste, que nos permitan obtener información de manera sencilla, sistematizada y constante para la elaboración de bases de datos a escala local (Esparcia Esparcia¹ et al, 2000). Con ello lograremos corregir las deficiencias de puntualidad, ascendencia, sostenibilidad, seguimiento y flexibilidad heredadas del sistema externo de evaluación. Es decir, gracias a la autoevaluación generaremos una información, que derivará en la construcción de unos indicadores que busquen la evaluación global del programa, la cual, además de servir de aprendizaje para el grupo, se convertirá en input, en punto de partida para la elaboración de evaluaciones externas (Esparcia¹ et al, 2000).

Por lo tanto, desde aquí se propone la implementación de un sistema mixto de evaluación entendido como la combinación del sistema externo de evaluación y de una autoevaluación. Gracias a la aplicación de estos dos sistemas, lograremos satisfacer las necesidades, tanto de la administración como de los técnicos de los GAL, agentes sociales y beneficiarios de proyectos.

3.1.3.3 ¿Quién va a impulsar y gestionar el nuevo sistema mixto de evaluación?

Vemos como se hace palpable la necesidad de renovar el sistema de evaluación, para lo cual es necesario crear un marco adecuado para que la evaluación y el seguimiento sean prácticas exitosas. Es decir, necesitamos la creación de un ámbito propicio a la cooperación y al desarrollo de evaluaciones ascendentes que vayan más allá de los indicadores de ejecución y recursos (Navarro² et al, 2012). Todo ello con el objetivo de aumentar la utilidad de la evaluación en aras de conseguir una mayor reflexión territorial.

Sin embargo, no podemos esperar que los propios gestores de los GAL sean los impulsores de estos procesos de evaluación interna participativa, ya que se encuentran inmersos en una espiral burocrática sin fin (Navarro² et al, 2012). Por lo tanto es necesario crear grupos de evaluación asociados a los GAL.

Estos grupos son los que van a encargarse de gestionar las autoevaluaciones, a partir de la propuesta y diseño de una nueva metodología de evaluación, que incluya información cuantitativa y cualitativa. Estos grupos construirán una información que servirá de input para las evaluaciones oficiales externas, lo que pone de manifiesto como ambos sistemas forman parte de un mismo engranaje evaluativo. Podemos afirmar, además, que cuando se introduce el equipo técnico, tal y como se consigue con este sistema, se consigue como valor añadido la participación real de los actores involucrados en el programa, lo que se traduce en una mayor eficacia a la hora de corregir los errores detectados y reconducir el proceso (Guzmán et al, 2004).

Por otra parte, quiero resaltar el papel que la Universidad puede jugar en estos procesos de mejora evaluativa y de finura democrática. Desde la Universidad, cooperando estrechamente con los GAL, se pueden crear grupos de trabajo que sean los encargados de implementar unas metodologías de bajo coste de seguimiento y evaluación. Esto no significa, que el proceso de

evaluación adquiriera un carácter científico, sino que se va a respetar y potenciar su carácter pragmático.

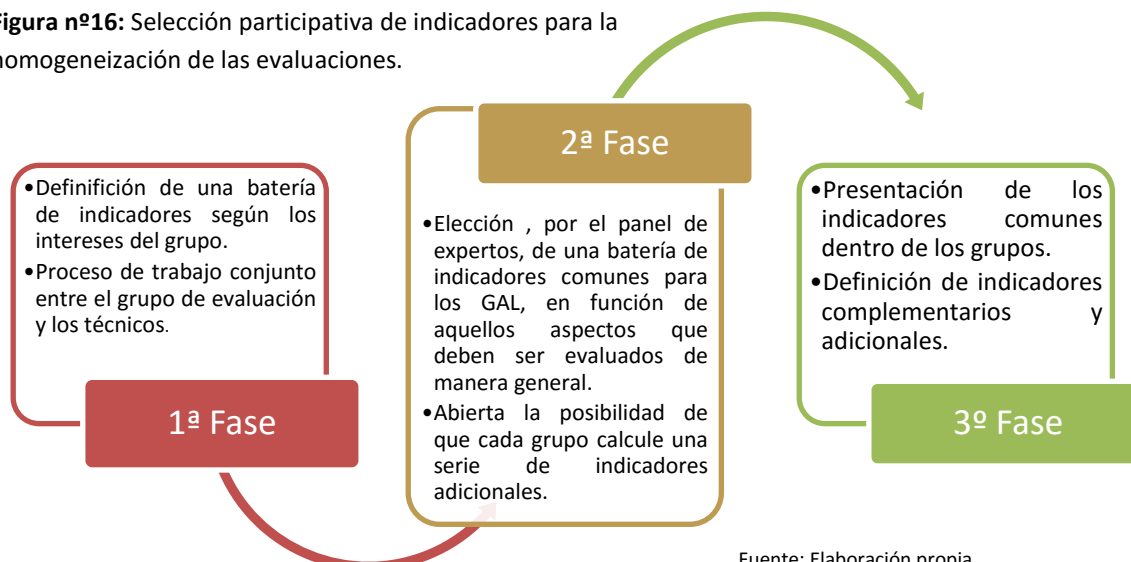
Desde aquí se propone **comenzar trabajando en un GAL piloto** donde se implementen todas estas mejoras metodológicas, con el objetivo de demostrar los efectos positivos que la evaluación tiene en la gestión y en la puesta en marcha del programa.

Es decir, es mejor comenzar en un espacio piloto, donde poder organizar este nuevo sistema de evaluación y todas estas mejoras metodológicas, gestionadas por un grupo de técnicos en seguimiento y evaluación. Lo que no significa olvidar una visión global del programa. Es decir, aunque se comience en un espacio local, el objetivo es el de lograr una normalización evaluativa, para lograr mayores comparativas y una mayor utilidad (Navarro² et al, 2012).

Primeramente se utilizará el GAL piloto para mostrar las virtudes y los beneficios del nuevo sistema, el cual sea exportable al resto de territorios y al resto de grupos, para terminar con la enorme heterogeneidad existente actualmente en el territorio español.

Estas aspiraciones de homogeneización nos llevan a plantear, en el futuro, la necesidad de construir un organismo de evaluación superior a escala nacional, conformado por un panel de expertos, donde lograr organizar el sistema sobre el territorio español, de tal manera que se implementen los indicadores y las innovaciones en el seguimiento y la evaluación de forma común. Hoy en día, la ausencia de un modelo consensuado de evaluación se considera como uno de los principales problemas del LEADER (Mondéjar et al, 2007). Con la construcción de este marco de expertos a nivel nacional, se pretende acabar con esa falta de organismos que no obligan a que los territorios presenten una serie de indicadores comunes, complementados por otros adicionales. Es cierto que existe una Marco Común de Seguimiento y Evaluación y estudios de expertos que proponen una serie de indicadores, sin embargo, desde aquí, se propone una **metodología ascendente de definición de esas baterías de indicadores**, lo cual no ocurre en el otro tipo de propuestas. Por lo tanto, el papel del panel de expertos, no es el de imponer una serie de indicadores, sino el de recibir aquellos propuestos desde los territorios, para establecer una selección y por tanto una homogeneización interterritorial de los mismos. Todo esto para lograr crear una batería de indicadores basada en el consenso, la participación y la innovación.

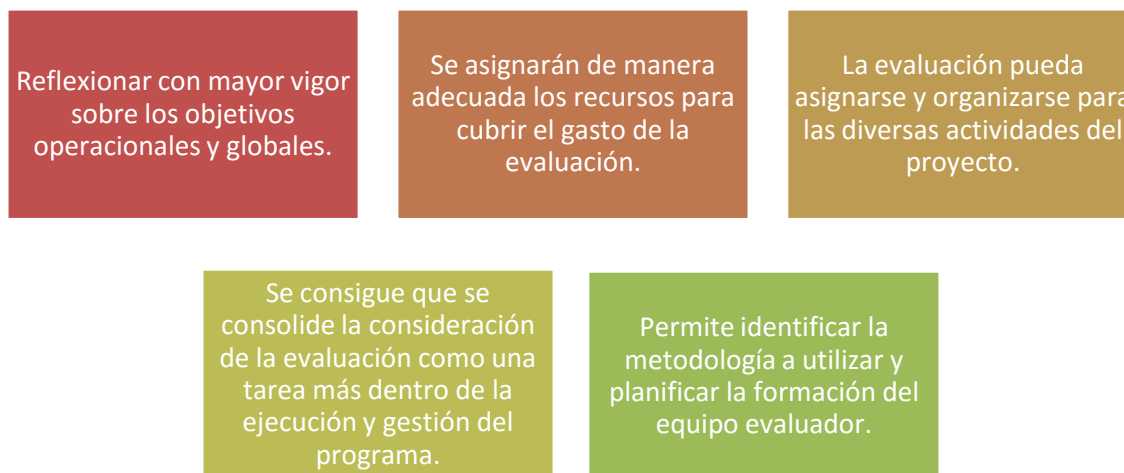
Figura nº16: Selección participativa de indicadores para la homogeneización de las evaluaciones.



Fuente: Elaboración propia

Además de ello, lo que se va a lograr, gracias a este sistema mixto gestionado por un grupo de evaluación asociado al GAL, es diseñar la metodología de seguimiento y evaluación de manera simultánea al diseño y la aprobación del programa Leader, gracias a lo cual se va a lograr implantar una serie de ventajas como:

Figura nº17: Ventajas de diseñar la evaluación en un sistema mixto



Fuente: Modificado de Viñas ¹, 2004.

Considero necesario especificar el punto número cuatro de la figura superior, ya que la evaluación y el seguimiento sí que se introducen como tareas necesarias dentro de las EDLP, tal y como viene exigido desde los reglamentos de la UE. Sin embargo, no se especifica ni se reflexiona sobre la metodología a seguir para la recolección de datos y la elaboración de indicadores, ni sobre las técnicas adecuadas para ello. Es necesario, pues, especificar las tareas y las fases concretas de la evaluación, para clarificar cual es su papel dentro de la gestión y la ejecución del programa.

En resumen, vemos como es necesario crear un grupo de evaluación proveniente desde el ámbito universitario innovador, el cual se asocie con un GAL piloto. Él se encargará de implementar el nuevo sistema de seguimiento y evaluación. Posteriormente, una vez se hayan demostrado los beneficios de este modo de evaluar, se llegará a una expansión del sistema del espacio local a la región y posteriormente a la nación. Todo esto con el objetivo de conseguir una normalización entre territorios y la apertura de procesos de reflexión territorial que deriven en una mejora del conocimiento de los impactos y de la propia implementación del programa LEADER.

3.1.3.4 ¿A quién va dirigida la evaluación?: hacia una evaluación continua.

Actualmente, y como se ha ido apuntando en los epígrafes anteriores, el sistema de evaluación externo tiene el objetivo de construir unos entregables de evaluación de manera periódica. Estos documentos de evaluación van dirigidos a satisfacer las necesidades de las administraciones, los cuales son recibidos en último término por los técnicos de los grupos.

Así pues, existen tres tipos de evaluación diferentes, una ex -ante, otra intermedia y otra ex -post, que son las evaluaciones que actualmente son reglamentarias para el leader (Reglamento nº1303/2013. UE). Esto es el resultado de una evolución, en la que hemos avanzado de periodos en los que sólo había una evaluación reglamentaria, hasta la actualidad, momento en el que es necesario desarrollar esas tres evaluaciones (Esparcia², 2005).

Es decir, desde los propios reglamentos de la Comisión europea, se hace palpable el interés por avanzar hacia un sistema de evaluación continua. Sin embargo, el sistema actual no es suficiente para lograr esta ambición, ya que los documentos de evaluación se elaboran a destiempo, sin toda la información necesaria, sin hacer referencia a toda la actividad y con el objetivo de tener una utilidad administrativa.

El problema reside en que la manera de evaluar, actual, satisface sólo las necesidades de la administración, que es sólo uno de los interesados en la evaluación. Además, no se le aporta toda la información necesaria para saber si se consiguen paliar los problemas socioeconómicos y las necesidades de la población gracias a la metodología LEADER. Por lo tanto, es necesario que la evaluación pase a satisfacer las necesidades de conocimiento tanto de la administración como del resto de interesados como son los técnicos y la población local (Esparcia¹ et al, 2000).

Por eso es necesario construir un grupo que implemente el sistema mixto de evaluación, para generar mecanismos de seguimiento y evaluación de bajo coste, que generen esa información necesaria para los técnicos de los grupos de manera casi constante y sin tener que esperar a la aparición de los dosieres oficiales (Esparcia², 2005). Es decir, un **sistema que implique la participación de los técnicos, gestores y beneficiarios para seguir avanzando en la sistematización de la recogida de la información.** Teniendo como resultado la construcción de un sistema mucho más flexible.

Esta flexibilidad, esta capacidad de adaptarse al ritmo de los técnicos y a sus necesidades, nos permite terminar con esa ausencia de conocimiento de los efectos generados, mientras se disminuyen los efectos negativos de la parcialidad de la información y con la temporalidad de la misma.

Gracias a este sistema de autoevaluación, lograremos sistematizar la recogida de la información y construir nuevos indicadores que nos permitirán desarrollar una **evaluación multidimensional**, a la cual se podrá tener acceso de manera constante y de libre a través de internet. Por lo tanto, vemos como además de generar los informes reglamentarios, el nuevo sistema estará enfocado a **satisfacer las necesidades de conocimiento de los técnicos y de la población.**

Así pues, se avanza en la superación de las fronteras evaluativas, ya que las evaluaciones ex -post se elaboran en un momento, en el que el porcentaje de financiación movilizado puede

llegar a ser incluso inferior al 50% y por lo tanto hace que no se tenga en cuenta buena parte de los efectos provocados en ese periodo (Navarro et al, 2012). Gracias a la autoevaluación se consigue analizar los impactos de las acciones, independientemente de que los efectos se hagan presentes en el territorio una vez que haya empezado un periodo de financiación posterior.

Por lo tanto, vemos como el sistema de elaboración de tres evaluaciones reglamentarias se encuentra desfasado y no nos permite analizar en toda su variedad los efectos de las actividades desarrolladas.

En resumen, gracias al sistema actual logramos satisfacer las necesidades de conocimiento de la Administración, es decir de la Comisión europea. Sin embargo, esto no es suficiente y es necesario implementar mecanismos de evaluación y seguimiento interno que nos permitan construir un sistema orientado al aprendizaje y al conocimiento, mientras que las evaluaciones externas se centren en el cumplimiento de las exigencias administrativas. Gracias a esa combinación de autoevaluación y evaluación externa, se logra el establecimiento de una evaluación que, satisfaciendo las necesidades de los diferentes interesados, se asemeja más a lo que se considera como evaluación continua.

3.1.4 ¿Cómo se realiza la evaluación?- Los indicadores territoriales.

La evaluación de las políticas públicas y en este caso del programa LEADER requieren de la obtención de una serie de datos y de la construcción de un conjunto de indicadores, que se definen como variables cuantitativas o cualitativas que sirven para calibrar en qué medida las ejecuciones, los resultados y los impactos se ajustan a los objetivos (Comins et al, 2013).

Estos indicadores pueden ser de varios tipos:

Tabla nº2: Tipos de indicadores

Tipo de indicadores	Definición	Ejemplos
De medios y de recursos	Dan información sobre los recursos financieros, humanos, materiales, organizativos o normativos.	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto total • Total de técnicos. • Nº de organizaciones involucradas.
De ejecución	Miden las actividades realizadas directamente en los programas. Lo que se obtiene directamente a cambio de gasto público.	<ul style="list-style-type: none"> • Nº de alojamientos rurales. • Alumnos que han asistido a los cursos de formación.
De resultados	Miden los efectos directos e inmediatos de la intervención, es decir mientras el beneficiario está en contacto con el programa.	<ul style="list-style-type: none"> • Nº de visitas recibidas en la nueva establecimientos turísticos rurales • % de alumnos que han logrado conseguir trabajo.

De impacto	Miden las consecuencias del programa más allá de los efectos inmediatos. Valoran la sostenibilidad de las acciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Creación y/o mejora del empleo. • Evolución del nº de visitantes.
-------------------	---	--

Fuente: modificado de Sancho Comins et al, 2013

Además de los recogidos en la tabla superior, existen otro tipo de indicadores, denominados de base, que sirven para diagnosticar la situación de partida (Sancho Comins et al, 2013). Estos indicadores son recogidos por los GALs a la hora de elaborar sus EDLP.

Sin embargo, debido a la tradición burocrática de las instituciones, ha existido una preocupación mayor en evaluar los aspectos económicos y en cuantificar el número de beneficiarios, mientras que la valoración de los impactos y de las especificidades LEADER ha quedado al margen. Es decir, existe una mayor preocupación en analizar la aplicación y la gestión de los programas (Navarro et al, 2012).

Esto se refleja en una mayor presencia de indicadores de ejecución, medios, recursos y resultados en los documentos de evaluación, mientras que los indicadores de impacto, debido a la complejidad de cálculo, apenas están presentes en los documentos de evaluación. Un ejemplo de ello se encuentra en el documento de evaluación ex – post del periodo 2000-2006 para los GAL de Aragón.

La metodología LEADER para el desarrollo rural es considerada como exitosa, lo que se demuestra a través de su evolución desde una iniciativa piloto a uno de los pilares del Desarrollo Rural. No obstante, apostar de manera clara por esta metodología de trabajo no supone que sea garantía de eficacia, eficiencia o sostenibilidad. Para poder afirmarlo es necesario desarrollar una evaluación profunda de los impactos, para que se pueda ofrecer una información territorial variada que sea comparable entre territorios y en el tiempo (Mondéjar et al, 2007).

Esto pone en relieve la necesidad de avanzar de una evaluación que podríamos denominar como tradicional hacia una evaluación de impacto, aprovechando la existencia de un grupo que trabaje desde el interior, en la definición de nuevas técnicas de obtención de datos, para la construcción de nuevos indicadores. Hay que tratar de valorar los efectos sinérgicos o indirectos, es decir los efectos adicionales de las actividades desarrolladas (Navarro et al, 2012).

Sin embargo, y a pesar de todos los esfuerzos que se hagan por mejorar el método y la calidad de la información ofrecida, va a ser imposible conocer todas las repercusiones territoriales que genere el programa, lo cual no sirve de excusa para no intentar ir más allá de la cuantificación financiera y del análisis de las buenas prácticas (Sancho Comins et al, 2013).

Por otra parte, para que el nuevo sistema de indicadores que se defina sea válido, debe cumplir con una serie de características básicas:

Figura nº17: Características básicas de un sistema de indicadores.

Sensibilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Deben estar vinculados a los programas. Los indicadores deben cambiar en función de un cambio de objetivos o de las actividades desarrolladas.
Comparación	<ul style="list-style-type: none"> • Es necesario que se puedan establecer comparaciones temporales y territoriales. De ahí la necesidad de homogeneizar los indicadores.
Fiabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Las fuentes de datos para la cuantificación del indicador deben ser fiables. Para lo cual es necesario definir un método fiable de obtención de la información.
Sencillez	<ul style="list-style-type: none"> • Los indicadores se deben calcular de manera sencilla y deben dar una información comprensible.
Participación	<ul style="list-style-type: none"> • La calidad y el pragmatismo de la información aumentará si participan los gestores del programa.
Concreción	<ul style="list-style-type: none"> • No puede existir un número desmesurado de indicadores. Hay que tener claro que se quiere evaluar y cómo.
Especificidades	<ul style="list-style-type: none"> • Es necesario evaluar aspectos específicos del programa Leader, como la innovación, la participación, el trabajo en red etc. • A su vez, es necesario hacer referencia a la situación de contexto en la que se encuentra el indicadores. La información que transmite un indicador, no puede ser entendida sin su situación de contexto.

Fuente: Modificado de Comins et al., 2013

3.1.4.1 La necesidad de una evaluación de impacto.

Este tipo de evaluaciones requieren de un esfuerzo en el cálculo de unos determinados indicadores, que hagan referencia a la medida en que se logra cumplir con los objetivos globales del programa, y ya no sólo con los operativos o específicos (Sancho Comins et al, 2013). Es decir, es necesario ir más allá de la cuantificación de recursos financieros o de las actuaciones realizadas.

El reto consiste en desarrollar una evaluación **multidimensional, multiescalar y multitemporal**, a partir de la cual se logre otorgar al indicador tanto su componente territorial como su componente temporal (De Sède et al, 2012). Gracias a ello, se lograrán establecer tendencias y establecer comparaciones entre territorios y entre periodos.

A su vez, esta evaluación de impacto no se puede trabajar solamente a través de indicadores cuantitativos, ya que es necesario valorar aspectos intangibles. A ello, hay que sumarle que no se puede trabajar solamente con fuentes de estadística oficial, sino que requiere de la obtención de nuevos datos para la construcción de nuevos indicadores (Esparcia et al, 2000). Lo cual suponga un reto para lograr la fiabilidad, ya que los datos que se obtengan no vendrán

de fuentes de información oficiales, sino del propio trabajo recolector de los técnicos de los GAL o de los especialistas en evaluación. Todo ello para seguir avanzando en la construcción de bases de datos sobre proyectos a escala local (Mondéjar et al, 2007).

Para ello es necesario estar en contacto directo con los técnicos y beneficiarios de proyectos y proponer nuevas metodologías de sistematización de la información, a partir de unas técnicas de bajo coste, pero que mantengan la fiabilidad de los indicadores que se obtengan (Esparcia et al, 2000).

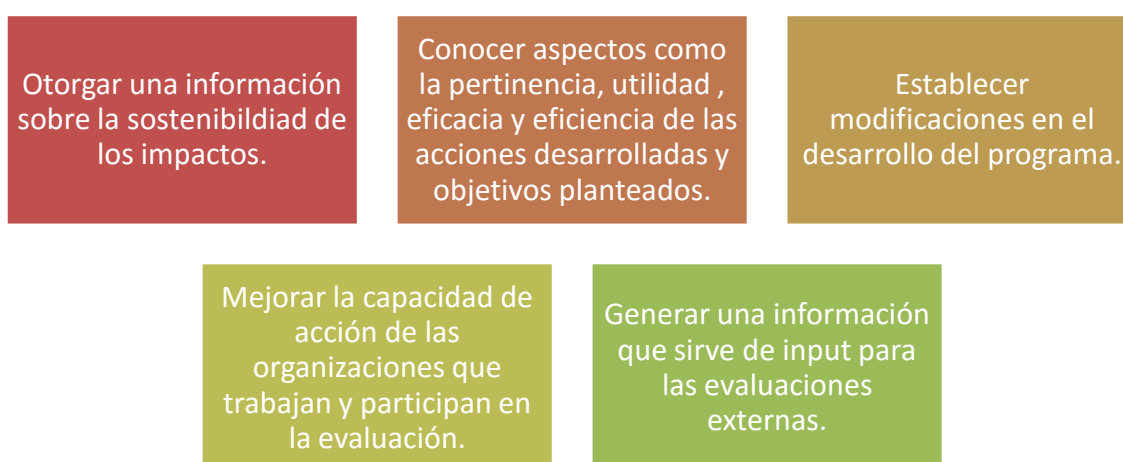
La implementación de procesos participativos en esta definición de indicadores es imprescindible para asegurar otras dos cualidades de los indicadores, como son la pertinencia, la operatividad y la aceptación de los mismos. Un indicador no será utilizado y no cumplirá con sus objetivos, a menos que sea aceptado y comprendido por el conjunto de usuarios (Balestrat et al, 2010), a partir de ese trabajo conjunto entre técnicos de los GAL y responsables del grupo evaluador.

Por lo tanto, vemos como no sólo es necesario establecer metodologías de sistematización de información para la elaboración de indicadores de impacto, sino que esos **indicadores deben ser apropiados por parte de los técnicos** (Balestrat et al, 2010), para su correcta utilización, gracias a esos procesos de concertación. Además, estos procesos de concertación nos permiten ahondar en una de las especificidades Leader, como es la participación dentro de los procesos de evaluación-seguimiento, que como veíamos en el apartado de las encuestas, se encontraba en el deber del programa.

La evaluación centrada en el impacto se revela, de este modo, como imprescindible para valorar si el programa Leader avanza en la consecución de los objetivos de cohesión económica y social propuestos desde la Unión Europea (Navarro et al, 2012).

Además, elaborar una evaluación de impacto nos permite:

Figura nº18: ¿Por qué es importante una evaluación de impacto



Fuente: modificado de Sancho Comins et al., 2013

Para lograr construir esta evaluación de impacto, a través de la definición de nuevos indicadores tanto cuantitativos como cualitativos, requerimos de la construcción de ese marco adecuado, que se ha propuesto en el epígrafe superior. Es decir, requerimos de la creación de un grupo de evaluación, que de manera interna y participativa defina los indicadores a obtener y los métodos necesarios para la sistematización de la información.

Resumiendo, vemos como debemos avanzar de un sistema de evaluación tradicional, elaborada por organismos externos a través de indicadores de base, hacia un sistema de evaluación de impacto, elaborado de manera mixta. Todo ello, para aumentar la utilidad de las evaluaciones y valorar tanto los impactos como la sostenibilidad de los mismos. Para lo cual se necesitan crear mecanismos de sistematización de información, para lograr construir bases de datos del proyecto a escala local, para no depender de fuentes estadísticas inapropiadas para el conocimiento de los efectos del programa.

A continuación, durante el próximo epígrafe plantearemos una metodología para la obtención de la información y la construcción de indicadores.

4ª parte: La nueva propuesta de evaluación

4.1 Una Propuesta de evaluación

Primero quiero comentar, que este estudio no persigue el objetivo de otros trabajos provenientes del ámbito académico, que pretenden, a través de una serie de indicadores básicos y de entrevistas con agentes especializados, conocer cuál es el grado de implementación del LEADER. Esto se debe, a que en ese tipo de estudios no se avanza ni en la sistematización de recogida de información, ni en la definición de metodologías de evaluación o de indicadores, que nos aporten un conocimiento interterritorial.

Así pues, este estudio se enmarca dentro de un proyecto de investigación más amplio, cuyo objetivo reside en reforzar las bases y en aplicar un sistema de evaluación mixto, que, gracias a la gestión de una serie de grupos de evaluación, logre construir una metodología sólida para la sistematización de la información necesaria para la construcción de una serie de indicadores, que nos permitan lograr unas comparativas territoriales y temporales.

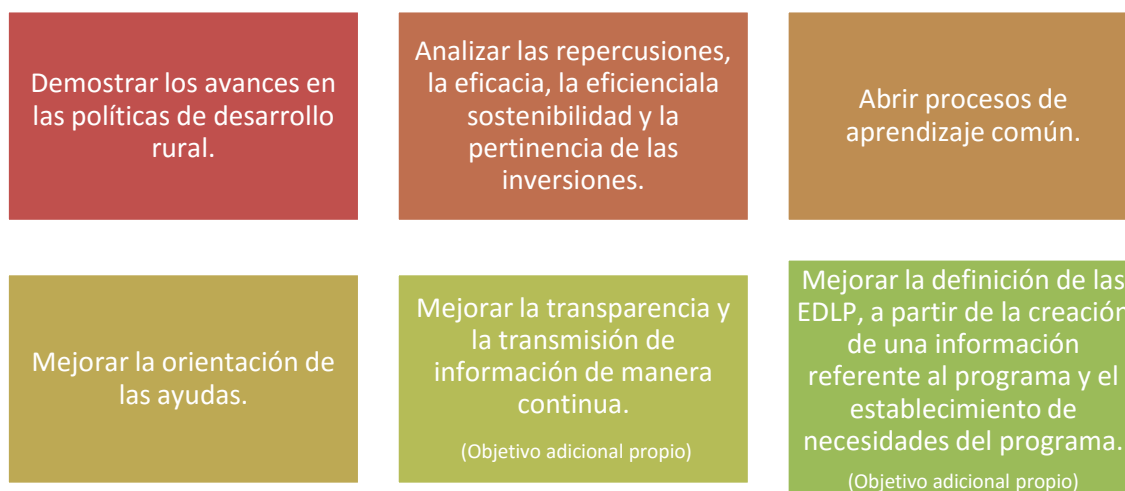
Es decir, se propone una opción para consolidar aquello que se viene estableciendo como necesario desde la Comisión Europea, véase, el establecimiento de un sistema de seguimiento y evaluación, que nos permita desarrollar una serie de evaluaciones que nos permitan estimar la eficacia, la eficiencia y el impacto del programa (Reglamento nº 1303/2013.UE).

Las propuestas se elaborarán haciendo referencia al GAL de ADECOBEL, ya que sobre él hemos elaborado diversos estudios como: *Análisis de las EDLP del GAL ADECOBEL y nueva propuesta de evaluación del programa Leader: Primeros resultados del periodo 2007-2013*. Además, se ha mantenido un contacto directo con los responsables del grupo, con quienes se han organizado

diferentes entrevistas y reuniones. Es por ello, que este GAL es el más adecuado para convertirse en el territorio piloto de implantación de las propuestas metodológicas.

A continuación, presentaremos las fases necesarias y las labores correspondientes a cada una de ellas, para la consolidación de una metodología de seguimiento y evaluación, que cumpla con los objetivos marcados desde la Comisión Europea. Dicho de otra manera, se propone una metodología que cumpla con las funcionalidades que la Comisión le otorga al sistema de seguimiento y evaluación:

Figura nº19: Objetivos del sistema de seguimiento y evaluación.



Fuente: Modificado de Reglamento 1305/2013 UE.

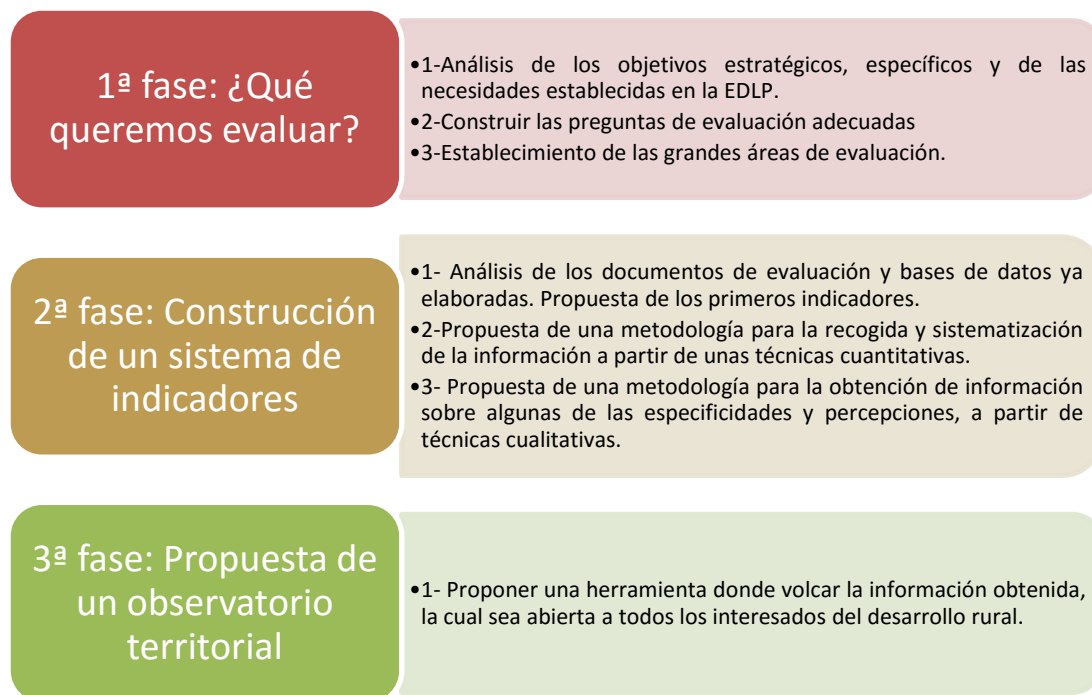
4.1.1 Etapas de evaluación.

Ya hemos visto, como para la realización de una evaluación es necesario elaborar una serie de indicadores (Guzmán et al, 2004) a partir de unos datos que bien ya estén disponibles, o de los que haya que disponer. Sin embargo, antes de pasar a la fase de recogida de la información o de elaboración de indicadores, es necesario abrir un proceso de reflexión, que tenga como objetivo definir qué queremos evaluar.

Es a partir de la definición de estos objetivos de evaluación y del planteamiento de las preguntas necesarias, cuando se va a pasar a la elección de los métodos adecuados de evaluación, por lo que vemos como es el método de evaluación el que se va a ver influenciado por esas preguntas y objetivos de evaluación (Viñas¹, 2005). Esta reflexión nos va a llevar a implementar un método basado tanto en técnicas cuantitativas como cualitativas de evaluación, las cuales son complementarias entre sí. Gracias a ello, lograremos construir una propuesta centrada en el análisis de las especificidades LEADER y en los impactos del programa, cuya credibilidad dependerá de la calidad de la evaluación y del sentido práctico de la misma (Guzmán et al, De 2004).

Por lo tanto, es necesario definir unas fases claras que nos den como resultado una propuesta metodológica, que derive de un proceso de reflexión. Así pues, las fases que vamos a seguir para la construcción de esta propuesta van a ser las siguientes:

Figura nº20: Fases para la construcción de la propuesta de evaluación



Fuente: Modificado de Joerin, 2007.

4.1.2 Primera fase: ¿Qué queremos evaluar?

Ya hemos apuntado como el proceso evaluativo se fundamenta, como hablan algunos autores como Esparcia y Tur (2000), en un constante proceso de reflexión. Una reflexión que será llevada a cabo desde el grupo de evaluación junto con el equipo técnico de los GAL, en la cual se plantearán diversas preguntas, como las que recogemos a continuación, algunas de las cuales ya han sido respondidas a lo largo de este estudio.

Primeramente, hemos dado respuesta a la pregunta de *¿Qué aspectos se quieren evaluar?*, llegando a la conclusión de que con este sistema mixto de evaluación, se debe llevar a cabo una **evaluación global del programa**. Es decir, no nos queremos centrar solamente en algún aspecto concreto del programa, sino analizarlo en su conjunto.

Posteriormente, se ha de plantear la cuestión de la funcionalidad que la información debe tener. Es decir: *¿Para qué se va a utilizar esa información?*, intentando otorgarle una triple función de **información, corrección-reasignación y de legitimación** (Derlien, 2001). Es decir, gracias a la función de informar, queremos lograr un aprendizaje del grupo, que les permita corregir aquello que no funciona, legitimando, a su vez, el papel de las instituciones europeas y de la aproximación LEADER para el desarrollo rural.

Además, ya hemos respondido a la pregunta de *¿Para quién va dirigida la evaluación?* Ya hemos visto como existen diferentes grupos de interesados, que poseen unas necesidades de conocimiento referentes al grado de cumplimiento de los objetivos y de satisfacción de las necesidades de la población. Estos grupos de interesados van desde las **administraciones europeas, hasta los miembros de los GAL y la población local**.

Por último, ya nos queda definir, qué queremos evaluar. Es decir, debemos establecer cuáles son las **cuestiones a las que queremos dar respuesta** y sobre qué criterios queremos encarar una reflexión sobre la implementación del LEADER en el territorio. Dar solución a esta pregunta no es fácil, ya que supone un reto desde el punto de vista metodológico, convirtiéndose en el paso previo a la aplicación de las técnicas evaluativas correspondientes (Esparcia¹ et al, 2000).

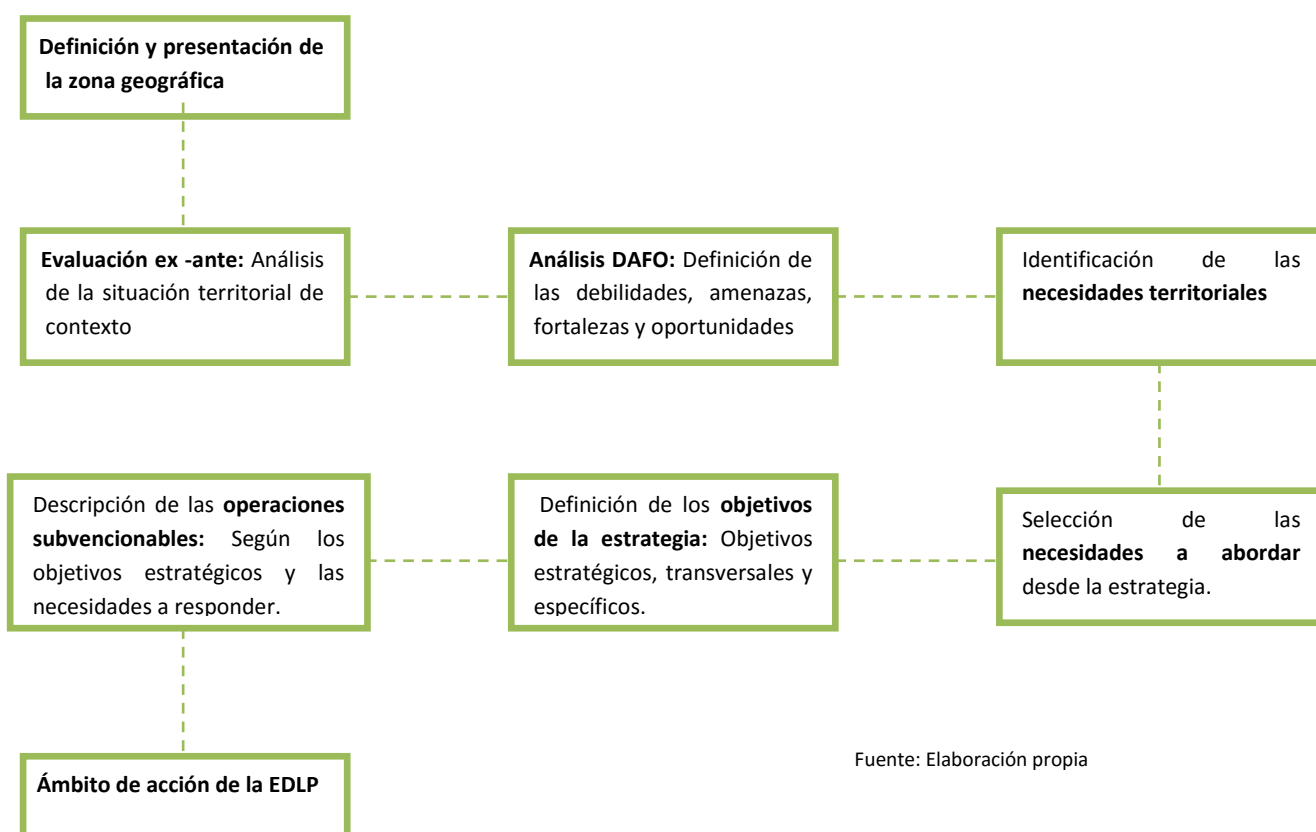
Para saber qué queremos evaluar hay que centrarse en la naturaleza del programa, para conocer que se esperaba de él. Es por ello, que es necesario analizar los diferentes niveles de objetivos que vienen marcados desde las EDLP (Esparcia¹ et al, 2000). Este análisis es básico, puesto que de él se conocen las problemáticas y las necesidades que se quieren afrontar.

Este análisis de los objetivos, nos lleva a plantearnos las preguntas de evaluación necesarias para conocer de manera global las implicaciones del programa, a través de la definición posterior de los mecanismos de sistematización de la información y de elaboración de indicadores.

Por lo tanto, a continuación se va a elaborar un análisis de los objetivos globales de evaluación del GAL ADECOBEL, a partir del análisis de su EDLP para el periodo 2014-2020 elaborada desde el mismo grupo, para saber a qué tipo de preguntas hay que dar respuesta. Hay que tener en cuenta, que para dar respuesta al grado de cumplimiento de esos objetivos globales, hay que centrarse en los objetivos específicos, para saber precisamente cuáles son las diversas dimensiones de los objetivos globales (Esparcia¹ et al, 2000).

Centrándonos ya en el GAL ADECOBEL, su EDLP elaborada ha seguido el siguiente esquema lógico de planificación:

Esquema nº 2: Proceso lógico de definición de los ámbitos de acción de la EDLP



Fuente: Elaboración propia

Además, esta EDLP define el presupuesto y las diversas acciones de animación, participación y evaluación. Sin embargo, para esta fase del trabajo, nos vamos a centrar en el análisis de los diferentes objetivos y necesidades marcadas por el grupo, que nos van a permitir aproximarnos, a lo que los grupos quieren analizar durante y después del proceso de implementación de esta estrategia.

De este modo, vamos a comenzar analizando los objetivos estratégicos, es decir los impactos territoriales a largo plazo (Esparcia¹ et al, 2000), que este GAL se ha propuesto como horizontes a lograr. Gracias a lo cual, obtenemos los grandes campos, donde organizar la actividad evaluativa.

Figura nº21: Ámbitos evaluativos de la EDLP del GAL ADECOBEL.

Mejora de la calidad de vida.	<ul style="list-style-type: none"> • Se establece el objetivo de mejorar los servicios a la población, para satisfacer las necesidades de la población residente y aumentar el atractivo de la comarca. • Se hace un especial hincapié en los niños y los ancianos.
Empleo y desarrollo empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitar el acceso de la población al mercado laboral, a través del emprendimiento, instalación de empresas y mejora de las ya existentes.
Turismo, agroalimentación y servicios sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Apostar por el desarrollo de estos tres sectores de la economía, para generar empleo.
Territorio en común	<ul style="list-style-type: none"> • Favorecer la cooperación y la participación de la población, para construir un proyecto territorial en común.
Belchite comarca verde	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar el atractivo de la comarca, a partir de la puesta en valor del patrimonio natural, la cercanía a Zaragoza, el cultivo ecológico etc.
Formación	<ul style="list-style-type: none"> • La educación juega un papel vital en el devenir de la comarca y en la consecución del resto de objetivos.

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla superior se recogen pues los **6 ámbitos donde se van a enmarcar y organizar las preguntas de evaluación** necesarias para la definición de las metodologías de recolección de datos y elaboración de indicadores. Debo señalar el hecho de que en la EDLP sólo se hacen referencia a 5 objetivos estratégicos, que coinciden con los 5 primeros ámbitos evaluativos de la tabla superior. Hemos incluido el sexto ámbito, el de la formación, debido a la enorme importancia que tiene tanto para la consecución de otros objetivos, como para el devenir de la comarca, así como por el peso tan importante que ha tenido en este GAL. Gracias a las entrevistas y reuniones organizadas con los responsables del grupo, observamos como el GAL ha participado, en los últimos años, en la gran mayoría de actividades formativas de la comarca. Por lo tanto, el compromiso del grupo con la educación es lo que justifica la necesidad de evaluar ese aspecto de manera específica, para saber el grado de éxito de esas acciones.

Hemos comprobado que analizar los objetivos estratégicos sólo nos permite definir los grandes campos de la evaluación, pero no permite definir de manera concreta las preguntas de evaluación, ya que estos objetivos estratégicos están definidos de una manera amplia. Por lo tanto, va a ser necesario analizar tanto los objetivos específicos como las necesidades del territorio, para poder conocer las diferentes dimensiones de esos objetivos y plantear las preguntas concretas de evaluación, que podrán hacer referencia a uno o a varios ámbitos evaluativos.

Del análisis de los objetivos específicos y de las necesidades del territorio, obtenemos las siguientes preguntas:

Tabla nº 3: Las variadas dimensiones de los ámbitos de evaluación

Preguntas de evaluación a las que dar respuesta	Mejora de la calidad de vida	Empleo y desarrollo empresarial	Turismo, agroalimentación y servicios sociales.	Territorio en común	Belchite comarca verde	Educación
<p>¿Cuántos proyectos de colaboración se llevan a cabo?</p> <p>¿Con qué territorios?</p> <p>¿Qué objetivos?</p> <p>¿Cuáles son sus impactos?</p> <p>¿Existe una relación entre empresas que ponga el valor los productos de la zona?</p> <p>¿Cuál es la participación de la población en los workshops?</p> <p>¿Cuál es el nivel de participación de los diversos colectivos en el desarrollo de proyectos?</p> <p>¿Se detectan ámbitos de mejora gracias a la participación de la población?</p>						
<p>¿Cuántas empresas agroalimentarias se benefician de las ayudas?</p> <p>¿Se crean empresas en este sector?</p> <p>¿Mejoran sus niveles de</p>						

<p>negocio, dónde venden?</p> <p>¿Aumentan su producción o se mejoran los procesos de producción?</p> <p>¿Aumenta el nivel de renta?</p> <p>¿Se avanza en métodos productivos o en marcas de calidad?</p> <p>¿Permite la diversificación económica del mundo rural?</p>						
<p>¿Cuántas empresas, al margen de las referentes a los sectores prioritarios, reciben inversión?</p> <p>¿Cuánto empleo generan, es de calidad, es constante?</p> <p>¿Cuál es su volumen de negocio, aumenta?</p> <p>¿Cuántas empresas se crean, cuál es su tasa de supervivencia?</p> <p>¿Atrae población?</p> <p>¿Aumenta el nivel de renta?</p> <p>¿Permite la diversificación económica del mundo rural?</p> <p>¿Facilita la incorporación de los jóvenes y las mujeres al mercado laboral?</p> <p>¿Aumenta la cohesión interna del territorio?</p> <p>¿Se mejoran las infraestructuras para el desarrollo de la actividad?</p> <p>¿Se facilita el emprendimiento, el acceso al mercado</p>						

laboral o el cambio de actividad?						
¿Cuántas acciones formativas se llevan a cabo, cuál es su importancia con respecto al total?						
¿Cuál es el objetivo de esas acciones?						
¿Cuántas y qué tipo de personas acuden a esas actividades formativas?						
¿Permite la integración laboral o la mejora del desarrollo de la actividad?						
¿Cuál es el nivel de satisfacción de los participantes?						
¿Se ponen en marcha proyectos para poner en valor el paisaje de la zona?						
¿Se aumenta la producción en agricultura ecológica?						
¿Se transforman las materias primas en productos?						
¿Se desarrollan proyectos con la población para poner en valor el paisaje de la zona?						
¿Cuál es el nivel de negocio y alcance de las empresas que se dedican a este sector?						
¿Se crean servicios o comercios que satisfagan necesidades no cubiertas de la población, se mantienen?						
¿A qué colectivos van dirigidas las acciones sociales?						
¿Cuál es el grado de satisfacción de las						

<p>poblaciones objetivo?</p> <p>¿Se mejora la calidad de vida de las personas de tercera edad y dependientes?</p> <p>¿Se aumenta la variedad de actividades de ocio para los jóvenes?</p> <p>¿Se facilita la conciliación del mundo familiar con el mundo laboral?</p> <p>¿Se desarrollan actividades culturales, cuál es su alcance?</p>						
<p>¿Se crean o se mejoran las infraestructuras turísticas de la comarca?</p> <p>¿Cuál es el número de turistas? ¿Ha aumentado?</p> <p>¿De dónde vienen?</p> <p>¿Se mejora la canalización de potenciales nichos de turismo?</p> <p>¿Se pone en valor el territorio y sus productos?</p> <p>¿Cuál es el volumen de negocio y beneficio?</p> <p>¿Es una actividad principal o complementaria?</p>						

Relación directa

Relación indirecta

Fuente: Elaboración propia.

Por lo tanto, vemos como se establecen unas preguntas y en la medida en que el grupo sea capaz de responderlas, veremos a qué nivel se consigue avanzar en la consecución de los objetivos estratégicos. Este ejercicio, nos permite reflexionar de una manera más concreta en la información que nos hace falta recoger y en los indicadores que habrá que calcular para conocer los impactos territoriales del programa. Aunque es cierto que va a ser complicado obtener respuesta para todas las preguntas, es necesario proponer las técnicas adecuadas para obtener información referente a esos 6 grandes campos y sus respectivas dimensiones.

Es interesante resaltar que la tabla superior hace referencia a los diversos efectos que las actividades puestas en marcha tienen sobre el territorio. Sin embargo, en ningún momento se hace referencia a aquellas actividades que se han quedado por el camino, es decir, que han sido rechazadas o con las que el emprendedor o institución no ha querido seguir.

Es interesante realizar un seguimiento de aquellas acciones que no se han financiado, para saber las razones del fracaso de las mismas y ver de qué manera ese conocimiento puede servir para establecer mejoras de cara a periodos posteriores. Es decir, no sólo hay que plantearse preguntas con respecto a las actividades financiadas, sino también con respecto a aquellas que finalmente no lo fueron. Ejemplos de preguntas adecuadas serían **¿Por qué una determinada propuesta no ha salido adelante? ¿De qué manera esa información puede abrirnos campos de mejora del programa para periodos posteriores?**

Esta información es incluso más difícil de recoger que la que hace referencia a los proyectos financiados. Para ello va a ser necesario el contacto directo con las personas que quieren solicitar las ayudas LEADER y por lo tanto el papel de los técnicos va a ser fundamental.

4.1.3 Segunda fase: Construcción de un sistema de indicadores.

Una vez analizadas las EDLP con sus respectivos objetivos, y tras plantearnos las principales preguntas de evaluación, que hacen referencia a los aspectos sobre los que la evaluación debe otorgarnos información, es el momento de reflexionar sobre los datos que necesitamos recopilar para la construcción de los nuevos indicadores y en qué metodología nos apoyaremos para conseguirlos. Estos nuevos indicadores deben hacer referencia a uno o a varios objetivos, ya que los indicadores sólo tienen sentido en la medida en la que dan respuesta a las preguntas de evaluación y por lo tanto a los objetivos (Joerin et al, 2007).

Hasta ahora el problema de los indicadores radica en que no nos permiten obtener una visión profunda que nos ayude a comprender la complejidad del programa. Es por ello, que la información que se recoja, analice y estructure, en esta fase, debe permitirnos aumentar y mejorar la representación que los actores tienen de las implicaciones del programa sobre el territorio (Joerin et al, 2007).

Además, es importante evolucionar de la presentación de listas de indicadores a la propuesta de un verdadero sistema de indicadores coherente, organizado y bien relacionado (Balestrat et al, 2010). Es decir, normalmente se presentan una serie de indicadores desde ámbitos superiores de la administración o de expertos, los cuales carecen de aceptación en algunos casos. Por lo tanto, es necesario llevar a cabo todo un proceso de reflexión, análisis y concertación que nos permita construir un sistema de indicadores que nos permita gestionar la pluralidad de objetivos con sus diversas dimensiones.

El objetivo es construir, en primer lugar, un sistema de indicadores que nos presenten de manera simple y organizada la complejidad de la realidad (Balestrat et al, 2010) y que nos permitan aumentar la profundidad y la comprensión del programa (Joerin et al, 2007). Todo este trabajo de observación, nos permite obtener un balance y una comprensión de las

implicaciones territoriales del programa, lo cual nos permite construir un modelo de decisión basado en la inteligencia (Joerin et al, 2007).

A su vez, se persigue el objetivo de obtener la percepción de los diversos participantes en el programa, para obtener ámbitos de mejora. Es decir, analizando las opiniones de técnicos, actores y beneficiarios se pueden subrayar algunas deficiencias del programa, que si son resueltas traerán consigo mejoras considerables en la aplicación del programa.

La labor de los técnicos y de los decisores no es sólo la de establecer una elección, sino también la de observar los fenómenos y su evolución, para comprender la realidad y ser reactivos. Por lo tanto, gracias a estos indicadores y a la obtención de las diferentes percepciones, lograremos obtener una información que ayudará a los técnicos a gestionar la complejidad del programa y a tomar decisiones sin basarse en un exceso de intuición (Joerin et al, 2007).

De esta manera, la obtención de esta información tan variada referente a los objetivos y a las percepciones debe apoyarse en tres fases bien diferenciadas de trabajo. La primera de ellas debe consistir en analizar las bases de datos de evaluación que ya se han ido construyendo en periodos anteriores de financiación, para ver qué tipo de información puede ser útil para la propuesta del nuevo sistema de indicadores.

En segundo lugar, debe haber un trabajo de proposición de qué datos son necesarios recoger y de qué manera se van a recopilar para construir esos nuevos indicadores. Por último, en tercer lugar, se deben proponer una serie de métodos para poder entrar en contacto tanto con técnicos, actores y beneficiarios, con el clima adecuado, para la obtención de sus percepciones sobre el programa.

4.1.3.1 Propuesta de un nuevo sistema de indicadores.

En este momento nos interesa construir una serie de bases de datos que nos otorguen la información necesaria para la construcción de unos indicadores, que nos den respuesta a las preguntas de evaluación planteadas. Para ello, nos vamos a fundamentar en la aplicación de técnicas cuantitativas. Estas técnicas, nos van a permitir obtener una serie de cifras, tasas y porcentajes a través de unas encuestas estadísticas, dónde se plantearán preguntas de ámbito de respuesta limitado (Viñas¹, 2004). Junto a ello, también es necesario pasar a recoger la percepción de la población, la cual también se establece como una fuente cualitativa importante de información. En este momento necesitamos al beneficiario como fuente de datos y de percepción, rompiendo de tal manera con la concepción tradicional que afirmaba que la participación de la población en la elaboración de indicadores no es un insumo importante (Farinós et al, 2010).

Otro de los aspectos importantes relacionados con estas bases de datos, es saber a qué escala vamos a trabajar, para la construcción de esos indicadores. El LEADER es un proyecto eminentemente local que se enfrenta a una escasez de fuente de información a esa escala. Es por ello, que gracias a la aplicación de estas técnicas cuantitativas y cualitativas se logra la **construcción de unas fuentes de datos de ámbito local**. Es decir, que estas técnicas nos

permiten fijar nuestro nivel de análisis en lo local, del cual iremos ascendiendo a la escala de GAL, satisfaciendo, de este modo, una de las principales deficiencias de información. Por lo tanto, para la construcción de estos indicadores, nos vamos a fundamentar en tres fases de trabajo diferentes. La primera consistirá en el análisis de la bases de datos LEADER de Aragón ya existente para el periodo 2007-2013. En la segunda fase, propondremos una serie de técnicas cuantitativas. Mientras que en la tercera fase propondremos una serie de técnicas cualitativas para la obtención de información.

a Análisis de las bases de datos ya existentes. Periodo 2007-2013.

En esta primera fase de trabajo, no se va a realizar un análisis de fuentes estadísticas oficiales provenientes de organismos o institutos como el INE o el IAEST, puesto que de esas fuentes de información sólo obtendríamos los indicadores de base, que nos darían información sobre la situación de contexto.

En este caso, vamos a analizar las bases de datos evaluativas elaboradas por los GAL aragoneses para el periodo 2007-2013. De estas bases de datos analizaremos la información que recogen y la calidad de la misma, valorando de qué manera toda la información que ya han ido recogiendo puede ser implementada de manera útil para la construcción de nuevos indicadores.

A continuación, en la siguiente tabla presentamos la información que se recogía desde los grupos:

Tabla nº3: ¿Qué información se recoge desde los grupos?

Dato recogido	Número	Expediente	Grupo	Proyecto	Medida	Firma de contrato	Aprobado contrato	Total ayuda
Aclaración del dato.	Número de actividades que se han financiado	Número de expediente.	GAL dónde se realizó actividad.	Nombre del proyecto.	Medida en la que se enmarca.	Fecha en la que se firmó el contrato.	Coste total del proyecto.	Total de ayuda Leader.

Dato recogido	Hombres <25	Hombres >25	Mujeres <25	Mujeres >25	Total de empleo creado	Código INE	Municipio
Aclaración del dato.	Número de empleo de hombres menores de 25 años	Número de empleo de hombres mayores de 25 años	Número de empleo de mujeres menores de 25 años	Número de empleo de mujeres mayores de 25 años	Número total de empleo.	Código del municipio donde realiza acción.	Nombre del municipio donde se realiza la acción.

Fuente: Elaboración propia

Gracias a los datos que ya se iban recogiendo en el periodo de financiación anterior, se pueden construir una serie de indicadores que deben estar presentes dentro de nuestra propuesta. Algunos de los indicadores que vamos a presentar, ya se calculaban en este periodo 2007-2013, pero algunos de ellos no se calculan, y presenten una información de gran relevancia.

Es cierto que en la base de datos se recoge información de gran utilidad. Sin embargo, es necesario desarrollarla todavía más en el caso de la estructura por edad de los empleos. Además, desde aquí consideramos como insuficiente esa recolección de datos para explicar la complejidad de un programa como el LEADER. Por lo tanto, vemos que, aunque útil en muchos casos, gracias a algunos datos que han ido recopilando, esta base de datos puede completarse todavía más, para mejorar la información que presenta.

a.1 Elaboración de indicadores gracias a los datos ya existentes.

Gracias a la base de datos superior, observamos en la siguiente tabla los indicadores que planteamos seguir calculando o comenzar a calcular:

Tabla nº4: Propuesta de indicadores según los datos ya calculados.

Nombre del indicador	Datos necesarios	Deficiencias para su actual cálculo	Escala de presentación	Tipo de indicador	Objetivo	Representación cartográfica
Total de proyectos y proyectos cada mil habitantes.	-Número de proyectos. -Total de habitantes		-Local -Comarcal	Ejecución	Conocer la capacidad para la puesta en marcha de actividades.	Anexo II. Mapa I
Total inversión de inversión por habitante.	-Total de inversión. -Total de habitantes		-Local -Comarcal	Ejecución	Conocer las diferencias en el grado de inversión en función del tipo de municipio y comarca.	Anexo II. Mapa II
Efecto multiplicador general Leader.	Inversión privada(€)/inversión pública (€)		-Local -Comarcal	Medios y recursos	Conocer la capacidad de atracción del programa.	Anexo II. Mapa III
Efecto multiplicador por tipo de actividad	Inversión privada(€)/inversión pública (€)	Se necesita una clasificación por tipo de actividad.	-Local -Comarcal	Medios y recursos	Conocer la capacidad de atracción del programa, por tipo de actividad	
Reparto temporal de los proyectos.	Fecha de aprobación de proyectos		-Local -Comarcal	Ejecución	Conocer las dificultades para movilizar los recursos	Anexo II. Mapa IV
Movilización de la inversión	-Fecha de aprobación de		-Local	Ejecución	Conocer las dificultades	Anexo II. Mapa V

pública.	proyectos		-Comarcal		para movilizar los recursos	
	-Total de inversión					
Número de empleos.	-Total de empleos creados		-Local -Comarcal	Resultado	Capacidad para crear empleos puntualmente.	Anexo II. Mapa VI
Paridad en la creación de empleo	-Total de empleo. -Empleo femenino		-Local -Comarcal	Resultado	Capacidad para reforzar la presencia de la mujer en el mundo laboral	Anexo II. Mapa VII
Cantidad de inversión necesaria para crear un empleo.	-Total de inversión. -Total de empleo.		-Local -Comarcal	Ejecución	Conocer los esfuerzos necesarios para crear empleo gracias al proyecto leader.	Anexo II. Mapa VIII

Fuente: Elaboración propia

En el anexo número II, se representan cartográficamente los indicadores que se proponen a partir de los datos ya calculados. El objetivo en sí no es el de sacar unas conclusiones sobre las implicaciones del programa, sino el de demostrar cómo se puede fundamentar un análisis de esas implicaciones desde el nivel local, a partir de la aplicación de las técnicas cartográficas. Así vemos como los Sistemas de Información Geográfica (SIG) se pueden aplicar para el análisis de los datos, desde el nivel local, para la descripción, gestión, planificación y ordenación territorial (Bosque et al, 2000).

De esta manera, terminamos con la primera fase de trabajo, que nos aporta una serie de indicadores para el análisis del funcionamiento del programa Leader. De esta forma obtenemos una información que puesta en contexto de manera comparada nos otorga un conocimiento sobre las implicaciones territoriales del programa.

Sin embargo, la información obtenida no es suficiente, y es necesario proponer nuevas técnicas para la obtención de más datos, que nos aporten un conocimiento más profundo, lo cual se va a realizar a lo largo de los siguientes apartados.

b Propuesta de técnicas cuantitativas para la construcción de fuentes de datos.

Esta fase de la propuesta se considera como un ejercicio de responsabilidad individual y del GAL, ya que supone un verdadero ejercicio de autoevaluación (Esparcia¹ et al, 2000), en el que son los propios responsables de los grupos, quienes utilizando técnicas propias de los Agentes de Desarrollo Local (ADL), van a lograr la construcción de fuentes de datos a nivel local. Esto se debe, a que **es imprescindible el trabajo de campo para obtener información sobre los beneficiarios**, el cual nos permita construir una base de información a escala local para toda la UE (Navarro² et al, 2012).

Los propios técnicos van a recoger esos datos, gracias a la utilización de unas **fichas de evaluación** rellenas por los beneficiarios de los proyectos. Esta técnica fundamental de ADL nos permite la implementación de ese mecanismo sistemático de bajo coste, para la obtención de información que autores como Esparcia y Tur (2000), venían apuntando como necesario.

Por otra parte, la elaboración de esas fichas de evaluación no puede hacerse de manera arbitraria, sino que es necesario un proceso de análisis y reflexión sobre las preguntas de evaluación que nos hemos marcado. Esto se debe, a que esas preguntas planteadas tienen que moldear los datos que vamos a obtener, los cuales, una vez estén reconvertidos en indicadores, que como ya sabemos son los elementos básicos sobre los que se va a fundamentar la evaluación, nos permitan la obtención de respuestas rigurosas.

Además de las preguntas de evaluación, tenemos que tener en cuenta que los indicadores nos deben permitir reflexionar sobre varios criterios (Esparcia¹ et al, 2000). Los que nos atañen principalmente en esta fase de trabajo son los siguientes:

Figura nº22: Criterios sobre los que se debe reflexionar gracias a los indicadores

Eficacia	•Hace referencia al coste del programa por unidad de output generada.
Eficiencia	•Hace referencia a la medida en la que los resultados o impactos del programa nos permiten dar respuesta a los objetivos.
Utilidad	•Ver si lo que hemos generado nos ayuda a avanzar en la satisfacción de las necesidad que habíamos encontrado en el territorio
Sostenibilidad	•Ver si gracias a la energía que hemos introducido en el sistema, somos capaces de que los efectos se sigan reproduciendo por sí mismos, sin la necesidad de más apoyo.

Fuente: Modificado de Esparcia¹ et al., 2000

Por lo tanto, esta fase de trabajo se divide en dos fundamentalmente, que son la de la construcción de esas fichas de evaluación y la de construcción de un sistema de indicadores derivados de estas fichas de evaluación, que se combinen y complementen con los indicadores que hemos presentado en el epígrafe superior.

Por lo tanto, vemos como en esta fase nos interesa la obtención de cifras, que nos permiten dar respuesta a esas preguntas evaluativas. Es por ello que vamos a aplicar la **técnica cuantitativa de evaluación**, donde se van a presentar una serie de preguntas de ámbito reducido (Viñas¹, 2004). Aunque es cierto, que no sólo se van a recoger cifras, sino también en algunos casos unas primeras impresiones de los beneficiarios, aunque predomina la información numérica.

A continuación, presentamos una serie de fichas evaluativas que hacen referencia a los diferentes ámbitos evaluativos de las EDLP. Posteriormente se hará una aclaración de cómo utilizar estas fichas.

Primeramente comenzamos presentando una ficha común a todos los proyectos, que será la ficha a rellenar en un primer momento:

1- Ficha básica de evaluación:

Información básica sobre el beneficiario	
Sexo:	Masculino <input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/>
Edad:	<25 <input type="checkbox"/> 25-35 <input type="checkbox"/> 35-45 <input type="checkbox"/> 45-55 <input type="checkbox"/> 55-65 <input type="checkbox"/> +65 <input type="checkbox"/>
Nivel de formación:	Sin formación <input type="checkbox"/> Primaria <input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/> Bachiller <input type="checkbox"/> F.P. <input type="checkbox"/> Universitaria <input type="checkbox"/> Grado medio <input type="checkbox"/> Grado superior <input type="checkbox"/>
Estado laboral previo:	Empleado <input type="checkbox"/> Autónomo <input type="checkbox"/> Parado <input type="checkbox"/> Parado de larga duración <input type="checkbox"/>
Sector donde desempeñaba su actividad:	Primario <input type="checkbox"/> Secundario <input type="checkbox"/> Servicios <input type="checkbox"/> Turismo <input type="checkbox"/> Industria agroganadera <input type="checkbox"/>
Sector donde se enmarca la inversión que solicita:	Primario <input type="checkbox"/> Secundario <input type="checkbox"/> Servicio <input type="checkbox"/> Turismo <input type="checkbox"/> Industria agroganadera <input type="checkbox"/> Medio natural <input type="checkbox"/> Mejora de la calidad de vida de la población <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/>
Si es agricultor: ¿Diversifica su actividad?	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
La actividad donde solicita la inversión es su actividad principal o es un complemento salarial:	Primera opción <input type="checkbox"/> Segunda opción <input type="checkbox"/>
Origen del beneficiario:	Español <input type="checkbox"/> Europeo <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/>
Nivel de renta neta anual:	<12.000 <input type="checkbox"/> 12.000-15.000 <input type="checkbox"/> 15.000- 20.000 <input type="checkbox"/> 20.000 <input type="checkbox"/> 25.000 <input type="checkbox"/> >25.000 <input type="checkbox"/>
De dónde obtiene el dinero privado:	Propio <input type="checkbox"/> Préstamo bancario <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/>
Lugar de residencia:	Comarca <input type="checkbox"/> Municipio <input type="checkbox"/>
Lugar donde instaura su actividad:	Comarca <input type="checkbox"/> Municipio <input type="checkbox"/>
Información sobre la empresa	
Tipo de empresa:	Autónomo <input type="checkbox"/> S.A. <input type="checkbox"/> S.L. <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/>
Objetivo de la inversión:	Abrir una nueva actividad <input type="checkbox"/> Mejorar la calidad del trabajo <input type="checkbox"/> Complementar su renta diversificando su actividad <input type="checkbox"/> Transformación de productos primarios <input type="checkbox"/> Mejorar la calidad de vida de la población <input type="checkbox"/> Aumentar el nivel de ventas <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/>

Tamaño de la empresa: Individual ☐ Microempresa ☐ PYME ☐ Gran empresa ☐

La inversión permite el contrato de personal: Si ☐ No ☐ **Les hubiera contratado de cualquier forma:** Si ☐ No ☐

Volumen de ventas de la empresa previstas o antes de recibir la financiación: <6.000 ☐
6.000-20.000 ☐ 20.000-40.000 ☐ 40.000-80.000 ☐ 80.000-200.000 ☐ 200.000-
400.000 ☐ 400.000-1.000.000 ☐ >1.000.000

Su empresa tiene presencia en internet, cuál es su nivel de ventas por ese canal: Si ☐
no ☐ Cantidad _____ Porcentaje _____

Dónde vende sus productos u ofrece sus servicios: Municipal ☐ Comarcal ☐
Provincial ☐ Regional ☐ Nacional ☐ Internacional ☐

Información sobre el proyecto financiado

Fecha primer contacto con el grupo: _____

Fecha firma de contrato en el grupo: _____

Fecha de aceptación final desde la DGA: _____

Porcentaje financiado: _____

Fecha recepción de la financiación: _____

El porcentaje financiado fue modificado al establecido por los técnicos: Si ☐ No ☐
por qué:

Habría realizado su proyecto sin la ayuda Leader: Si ☐ No ☐

Existía esta actividad anteriormente en el municipio: Si ☐ No ☐

¿En qué medida la ayuda le ha permitido consolidar su empresa?: Poco ☐ Normal ☐
Bastante ☐ Mucho ☐

Nivel de satisfacción con el trato recibido desde el grupo: Poco satisfecho ☐ Normal ☐
Contento ☐ Muy satisfecho ☐

Información sobre los empleados (a rellenar por los empleados)

Sexo: Masculino ☐ Femenino ☐

Edad de los empleados: <25 ☐ 25-35 ☐ 35-45 ☐ 45-55 ☐ 55-65 ☐ +65 ☐

Nivel de formación: Sin formación ☐ Primaria ☐ Secundaria ☐ Bachiller ☐
F.P. ☐ Universitaria ☐ Grado medio ☐ Grado superior ☐

Situación laboral anterior del empleado: Empleado ☐ Autónomo ☐ Parado ☐ Parado
de larga duración ☐

Contrato firmado: Temporal ☐ Fijo ☐

Sector del que provenía: Primario ☐ Secundario ☐ Servicios ☐ Turismo ☐ Industria ☐

agroganadera ☐

Renta anual: : <12.000 ☐ 12.000-15.000 ☐ 15.000-20.000 ☐ 20.000-25.000 ☐
>25.000

Ha aumentado su renta gracias a este empleo: Si ☐ No ☐

Nacionalidad del trabajador: Español: _____ Europeo: _____ Otros: _____

Lugar de residencia del trabajador antes de empezar con este empleo: _____

Lugar de residencia del trabajador después de comenzar con este empleo: _____

Se instala con su familia en el municipio: Si ☐ No ☐

Es familiar: Si ☐ No ☐

Quejas o problemáticas durante el procedimiento

Para la elaboración de esta ficha, nos hemos apoyado en un trabajo elaborado por Navarro et al, (2012), en el cuál se hace, como en nuestro caso, la propuesta de una ficha evaluativa para medir las implicaciones de los programas de desarrollo rural sobre el territorio. Nosotros hemos tomado esa ficha, la hemos re trabajado, modificado y completado según nuestras necesidades de conocimiento.

Por otra parte, vemos como se trata de una ficha que hace referencia a los diferentes ámbitos evaluativos que nos hemos planteado en epígrafes superiores, y que nos permite dar respuesta a una gran variedad de preguntas evaluativas.

Vemos, a su vez, como se trata de una ficha encarada a ser respondida en los momentos iniciales del proyecto. Por otra parte, se trata de una ficha general independientemente del tipo de proyecto que se financie. Es por eso, que es necesario pasar a construir, como veremos a continuación, unas fichas destinadas a evaluar la sostenibilidad de las actuaciones o a aportarnos datos específicos en función del tipo de actividad financiada.

2- Consolidación del empleo y de las nuevas empresas

Sobre el nivel de actividad de la empresa

La actividad sigue en marcha: Si ☐ No ☐

Ha recuperado la inversión inicial: Si ☐ No ☐

Nivel de volumen de negocio: <6.000 ☐ 6.000-20.000 ☐ 20.000-40.000 ☐ 40.000-80.000 ☐ 80.000-200.000 ☐ 200.000-400.000 ☐ 400.000-1.000.000 ☐ >1.000.000 ☐

Sueldo que tenía antes de embarcarse en esta actividad: <1.000 ☐ 1.000-1.500 ☐

1.500-2.000 ☐ 2.000-2.500 ☐ 2.500-3.000 ☐ >3.000 ☐

Sueldo mensual ahora: <1.000 ☐ 1.000-1.500 ☐ 1.500-2.000 ☐ 2.000-2.500 ☐

2.500-3.000 ☐ >3.000 ☐

Ha logrado aumentar su calidad de vida gracias a esta actividad: No ☐ poco ☐ algo ☐

Bastante ☐ Mucho ☐

¿Dónde vende sus productos?: Municipio ☐ Comarca ☐ Región ☐ País ☐

Internacional ☐

¿La ayuda Leader ha permitido consolidar su actividad? No ☐ Algo ☐ Si ☐

*Esta pregunta es de respuesta común a todos los proyectos, por lo que se incluirá también en el resto de fichas (Aunque no este presente)

Sobre el empleo creado

¿Tiene el mismo número de empleados que cuando comenzó su actividad?: Si ☐ No ☐

¿Cuántos trabajadores tiene?: _____

¿Ha contratado más gente?: Si ☐ No ☐ *realizar encuesta básica sobre el trabajador

3- Ficha específica y de consolidación sobre Turismo y Agroalimentación.

Sobre la empresa turística

Número de visitantes que está recibiendo: _____ ¿Ha aumentado el número de visitas gracias a la inversión? Si ☐ No ☐

De dónde vienen los visitantes: _____

Cuál es el gasto medio del cliente: _____

Su empresa tiene presencia en internet: Si ☐ No ☐

Qué objetivo tiene el proyecto: Crear una infraestructura turística ☐ Mejorar la presencia de la empresa en el mercado ☐ Mejorar la calidad de los servicios turísticos ofrecidos ☐

Vende productos de la zona en su establecimiento: Si ☐ No ☐

La actividad la realiza usted sólo: Si ☐ Con personal contratado ☐ Con ayuda familiar ☐

Sobre la empresa de agroalimentación

Cuál es su nivel de producción: _____

Dónde vende sus productos: Local ☐ Regional ☐ Nacional ☐ Internacional ☐

Objetivos de la acción: Comenzar a transformar los productos primarios ☐ Mejorar la calidad del trabajo ☐ Mejorar los procesos de transformación ☐ Mejorar la presencia en el mercado ☐

Ha aumentado sus ganancias mensuales gracias a la inversión: Si ☐ No ☐

Realiza venta por internet: Si ☐ No ☐ **Qué porcentaje:** _____

4- Ficha específica sobre Servicios sociales y medio natural

En cuanto a los servicios sociales

De dónde proviene la iniciativa: Iniciativa pública ☐ Iniciativa privada ☐ Mixta ☐

A qué tipo de población está dirigida la actividad: Ancianos ☐ Jóvenes ☐ niños ☐ Padres ☐

Permite la creación de empleo: Si ☐ No ☐ *encuesta básica de empleo

Existía un servicio como ese ya en el municipio: Si ☐ No ☐

De dónde provienen los que se aprovechan de este servicio: Población local ☐ Población del entorno ☐

En cuanto al medio natural

De donde proviene la iniciativa: Iniciativa pública ☐ Iniciativa privada ☐ Mixta ☐

La actividad se ha realizado con la colaboración de la población: Si ☐ No ☐

5- Ficha específica sobre Colaboración y Territorio en común.

Sobre los proyectos de colaboración	
De quién proviene la iniciativa: _____	
Con qué territorios se trabaja: _____	
Cuál es el objetivo de la colaboración: Mejorar servicios a la población <input type="checkbox"/> Mejorar el funcionamiento Leader <input type="checkbox"/> Comercializar productos <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/>	
Cuáles son los principales colectivos involucrados en el proyecto: _____	
Permite crear trabajo: Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> *encuesta básica de empleo	

Para la correcta interpretación de las fichas es necesario apuntar, que primero se rellenará la ficha básica de evaluación. Posteriormente, se pasarán las fichas de consolidación a las empresas que hayan sido beneficiarias, quienes rellenarán la ficha nº2. En el caso que sean empresas turísticas o de agroalimentación, se les pasará la ficha nº3 y en el caso que hagan referencia a servicios sociales la nº4. En el caso que sean proyectos interterritoriales o de cooperación entre actores, se rellenará además de la ficha básica, la nº5.

6- Ficha específica sobre Formación

Sobre la actividad	
Coste de la actividad: _____	
¿Cuántas veces se ha impartido esta actividad formativa en el territorio?: _____	
Número de horas: _____	
Número de participantes: _____	
Objetivos: Obtención de permisos concretos <input type="checkbox"/> Obtención de habilidades laborales <input type="checkbox"/>	
Ruptura de la brecha tecnológica <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/>	
Tasa de participación: _____	
Sobre el beneficiario	
Sexo: Masculino <input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/>	
Edad de los asistentes: <25 <input type="checkbox"/> 25-35 <input type="checkbox"/> 35-45 <input type="checkbox"/> 45-55 <input type="checkbox"/> 55-65 <input type="checkbox"/> +65 <input type="checkbox"/>	
Nivel de formación: Sin formación <input type="checkbox"/> Primaria <input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/> Bachiller <input type="checkbox"/>	
F.P. <input type="checkbox"/> Universitaria <input type="checkbox"/> Grado medio <input type="checkbox"/> Grado superior <input type="checkbox"/>	
Situación laboral anterior del empleado: Empleado <input type="checkbox"/> Autónomo <input type="checkbox"/> Parado <input type="checkbox"/> Parado de larga duración <input type="checkbox"/>	
Sector del que provenía: Primario <input type="checkbox"/> Secundario <input type="checkbox"/> Servicios <input type="checkbox"/> Turismo <input type="checkbox"/> Industria <input type="checkbox"/>	

agroganadera ☐

Renta anual: : <12.000 ☐ 12.000-20.000 ☐ 20.000-25.000 ☐ >25.000 ☐

¿Cree que la actividad le servirá para mejorar su situación laboral? No ☐ poco ☐ algo ☐
mucho ☐

¿Cuál es su nivel de satisfacción con la actividad? Baja ☐ Media ☐ Alta ☐

Recomendaría a otros que participaran en este curso: No ☐ Si ☐

Qué le pareció la labor del docente: Buena ☐ Mala ☐ Regular ☐

Quejas, sugerencias

7-Consolidación y efectos de las actividades formativas

Sobre los beneficiarios

Ha encontrado trabajo: Si ☐ No ☐

Qué tipo de trabajo: Temporal ☐ Fijo ☐

La actividad le ha permitido consolidar su puesto de trabajo: No ☐ Poco ☐ Algo ☐
Mucho ☐

La actividad me ha permitido ser más competitivo en mi área de trabajo: No ☐ Poco ☐
Algo ☐ Mucho ☐

La actividad le ha permitido mejorar su calidad de vida: No ☐ Poco ☐ Algo ☐
Mucho ☐

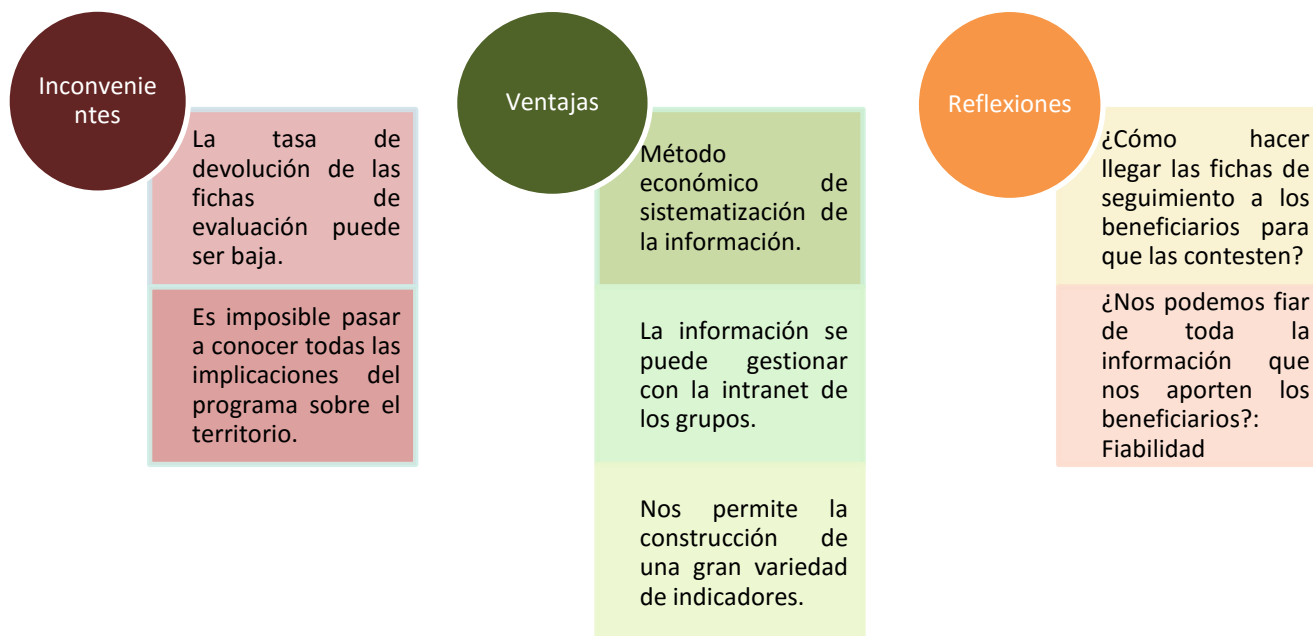
Gracias a la actividad ha aumentado sus ganancias mensuales: No ☐ Poco ☐
Mucho ☐

Estas dos últimas fichas, hacen referencia al ámbito evaluativo extra de la formación. La primera ficha se repartirá nada más terminar el curso, mientras que la siguiente se repartirá para conocer el nivel de utilidad que la actividad formativa ha tenido para los participantes.

A su vez, es interesante incluir un pequeño apartado al final de la ficha básica evaluativa, en la que estableciésemos las razones por las que no se lleva a cabo una actividad planteada. De este modo, se puede incluir ese apartado en las fichas de consolidación, para saber por qué la actividad no ha tenido éxito. Con ello intentamos aumentar el conocimiento de las razones que dificultan el emprendimiento.

Gracias a la aplicación de esta técnica de evaluación basada en la elaboración de fichas de evaluación, podemos observar las siguientes reflexiones, ventajas e inconvenientes:

Figura nº23: Consideraciones con respecto a esta técnica de obtención de información



Fuente: Elaboración propia

Desde aquí consideramos que la aplicación de esta técnica evaluativa posee una serie de puntos fuertes que la convierten en una alternativa plausible para la evaluación del proyecto LEADER, ya que se trata de un sistema económico que aporta unos datos muy variados. Además se trata de un sistema muy flexible, el cual nos permite recaudar los datos que se necesiten desde el ámbito técnico. A su vez, se puede gestionar desde las plataformas ya existentes y nos permite construir una gran variedad de indicadores.

Por otra parte, no podemos olvidar que existen una serie de limitaciones como puede ser la confianza o la dificultad de recibir respuestas una vez que ya se haya recibido la financiación. A pesar de ello, consideramos que se trata de una alternativa interesante a aplicar a nivel práctico, para conocer sus posibilidades reales sobre el territorio.

b.1 Elaboración de indicadores gracias a las fichas evaluativas.

Gracias a las anteriores fichas de evaluación podemos construir el siguiente sistema de indicadores, que se complementa con los primeros indicadores que habíamos planteado en el epígrafe anterior a.1.

Los indicadores se organizarán en función del ámbito evaluativo al que pertenezcan:

Tabla nº5: Indicadores de empleo

Nombre del indicador	Datos necesarios	Cálculo	Escala de presentación	Tipo de indicador	Objetivo	Representación cartográfica
Estructura por edad del empleo creado	-Edad. -Total de empleo creado.	- Total de empleo creado. - Porcentaje de empleo por grupos de edad.	-Local -Comarcal	Resultado	Conocer qué tipo de empleo se crea gracias a la inversión Leader.	Si
Nivel de formación del empleo creado	-Total de empleo creado -Nivel de formación		-Local -Comarcal	Resultado	Conocer si con el proyecto leader se genera empleo para aquellas personas que lo tienen más complicado por su nivel de formación.	Si
Diversificación laboral	-Sector donde desempeñaba su actividad. -Sector donde se enmarca la inversión que solicita -Si es agricultor diversifica su actividad.		-Local -Comarcal	Impacto	Conocer si el Leader permite crear empleo o diversificarlo. Se hace especial hincapié a los empleados provenientes del sector primario.	Si
Atracción de población al municipio	-Lugar donde residía. -Lugar donde va a residir.	- Porcentaje de empleados que cambian su lugar de residencia. -Porcentaje de empleados que se desplazan.	-Local -Comarcal	Impacto	Conocer si la actividad permite atraer más población al municipio, o si sólo genera empleo para los ya residentes o si genera movimientos pendulares.	Si
Disminución del paro	-Situación laboral previa del empleado y beneficiario -Total de empleo creado	-Total de empleados que estaban en paro. -(Empleados que estaban en paro/total de empleos)*100	-Local -Comarcal	Impacto	Conocer si el leader permite reintroducir en el mercado laboral a personas que se encontraban en paro.	Si
Tasa de consolidación del empleo.	-total de empleo creado en el momento inicial -Total de empleo existente a los 6 meses, 1 año, 2	- Total de empleo existente con el paso del tiempo -(Total de empleo existente con el paso del tiempo/Empleo creado en el	-Local -Comarcal	Impacto	Conocer si gracias a la inversión leader se consigue consolidar el empleo	Si

	años...	momento inicial)*100				
Tipo de contrato firmado por los empleados.	-Contrato firmado	-Total de contratos firmados. -(Contratos temporales/ total de contratos)*100	-Local -Comarcal	Resultado	Saber la calidad de los empleos creados al margen de los empleos individuales.	Si
Tasa de emprendimiento	-Total de empleo. -Empleo autónomo	-Total de empleo autónomo. -(Total de empleo autónomo/Total de empleo)*100	-Local -Comarcal	Impacto	Conocer como leader incentiva el emprendimiento en el mundo rural	Si

Tabla nº 6: indicadores de calidad de vida

Nombre del indicador	Datos necesarios	Cálculo	Escala de presentación	Tipo de indicador	Objetivo	Representación cartográfica
Nivel de ingresos de los beneficiarios directos	-Nivel de renta neta anual	-Total de beneficiarios con rentas bajas -(Beneficiarios con rentas bajas/Total de beneficiarios directos)*100	-Local -Comarcal	impacto	Conocer si las personas con rentas más bajas tienen acceso a las ayudas Leader. Cohesión interna.	Si
Proyectos que mejoran la calidad de vida de la población	-Total proyectos del sector de mejora de la calidad de vida. -Grupo de población beneficiario	Se elabora una cartografía de servicios existentes y servicios creados gracias a LEADER.	-Local -Comarcal	Resultado	Conocer con que intensidad se mejoran los servicios a la población de manera directa gracias a Leader y quiénes son los grupos de población objetivo.	Si
Refuerzo de las rentas	-Rentas netas antes de iniciar la actividad. -Rentas netas después de iniciar la actividad -Ha aumentado su renta gracias al Leader.	.-Total de personas que se encontraban en los niveles de renta más bajos. -(Nº de personas que están en los niveles más bajos de renta/Nº de beneficiarios +empleados)*100 (observar su evolución) o -Utilizar la pregunta: ¿Ha aumentado su renta?	-Local -Comarcal	Impacto	Conocer si gracias al Leader se aumenta la renta de los afectados directa e indirectamente.	Si

Ampliación de servicios y comercios a la población.	--Existía esa actividad en el municipio.	-Total de nuevos comercios o servicios abiertos -(Total de servicios o comercios no existentes/ total de comercios o servicios abiertos)*100	-Local -Comarcal	Impacto	Conocer si se mejora la diversidad de comercios o servicios a los que la población local tiene acceso en los municipios.	Si
Facilidad para el desarrollo de la actividad	-Habría realizado de cualquier forma el proyecto. -Total de empleos creados por aquellos que no hubieran invertido	-Total de beneficiarios que no habrían invertido -(Total de beneficiarios que no habrían invertido/Total de beneficiarios)*100	-Local -Comarcal	Impacto	Conocer de que manera el proyecto Leader es fundamental para aumentar la actividad en el medio rural	Si
Aumento de la calidad de vida	-Ha logrado aumentar su calidad de vida gracias al programa Leader		-Local -Comarcal	Impacto	Conocer si la población tiene la percepción de que sus condiciones de vida son mejores gracias a haber podido ser beneficiario del proyecto leader.	Si

Tabla nº 7: Formación

Nombre del indicador	Datos necesarios	Cálculo	Escala de presentación	Tipo de indicador	Objetivo	Representación cartográfica
Importancia del Leader en la labor formativa comarcal	-Total de actividades formativas financiadas con Leader -Total de actividades formativas en la comarca	-Total de acciones financiadas con Leader. -(Total financiadas con Leader/total de acciones formativas)*100	-Comarcal	Impacto	Conocer la importancia del Leader para mejorar el nivel de formación en el espacio local	Si
Nivel de formación de los asistentes.	-total de asistentes. -Nivel de formación		-Comarcal	Resultado	Conocer si el Leader permite mejorar la formación de aquellas personas con niveles más bajos.	Si
Situación laboral de los empleados y sector de origen	-Sector donde desempeñaba su actividad.		-Comarcal	Resultado	Conocer si el Leader permite formar a personas que se encuentran en paro y a	Si

	-Situación laboral previa.				las personas de que sector de la economía.	
Renta anual de los asistentes y mejora de la misma	-Renta anual de los asistentes -Ha mejorado su nivel de renta anual		-Comarcal	Impacto	Conocer si el Leader permite formar a aquellas personas con una peor situación económica y a su vez otorgarle las herramientas necesarias para que la mejoren.	Si
Nivel de satisfacción de los asistentes	-Conocer el nivel de satisfacción de los asistentes.		-Comarcal	Impacto	Conocer si las labores formativas satisfacen las expectativas de los asistentes.	Si
Tipo de actividades formativas financiadas	-Objetivos de las labores formativas.		-Comarcal	Impacto	Conocer qué tipo de deficiencias en formación se intentan paliar gracias al leader.	Si
Empleo facilitado gracias a las labores formativas	-Situación laboral previa (parados) - Ha encontrado trabajo.		-Comarcal	Impacto	Conocer si las labores formativas ayudan a que los parados encuentren trabajo.	Si
Mejora de la calidad de vida gracias a la formación.	-La actividad le ha permitido mejorar su calidad de vida.		-Comarcal	Impacto	Conocer si las actividades formativas impulsadas gracias a Leader tienen efectos en las condiciones de vida de los asistentes.	Si

Tabla nº 8: Empresas

Nombre del indicador	Datos necesarios	Cálculo	Escala de presentación	Tipo de indicador	Objetivo	Representación cartográfica
Intervalo temporal de aceptación de una propuesta (Maurel, et al, 2010)	-Fecha de firma de contrato en el grupo. -Fecha de aceptación final desde la DGA	-Tiempo transcurrido entre ambas fechas	-Comarcal	Ejecución	Conocer el tiempo de incertidumbre.	Si

Intervalo temporal hasta la recepción del dinero (Maurel, et al, 2010)	-Fecha aceptación del contrato por el grupo -fecha de recepción de la financiación	-Tiempo transcurrido entre ambas fechas	-Comarcal	Ejecución	Conocer la flexibilidad del programa para movilizar el dinero hasta los beneficiarios.	Si
Tamaño de las empresas y volumen de ventas de las mismas	-Tamaño de la empresa. -Volumen de ventas -Ha aumentado el volumen de ventas (De aquellas empresas cuyo objetivo era ese)	-volumen previo de ventas -(Empresas que han aumentado el volumen de ventas/Total de las empresas)*100	-Local -Comarcal	Resultado Impacto	Conocer qué tipo de empresas se benefician de las ayudas Leader	Si
Cuáles son los objetivos perseguidos por las empresas	-Objetivos de la inversión		-Local -Comarcal	Resultado	Conocer qué tipo de beneficios empresariales se consiguen gracias al Leader.	Si
Grado de alcance de las empresas	-Dónde vende los productos.		- -Local -Comarcal	Impacto	Conocer si la inversión Leader, permite reforzar la presencia de la comarca fuera del espacio local.	Si
Porcentaje de empresas que crean empleo	-Total de empresas que reciben financiación. -Porcentaje de empresas que crean empleo.	-Total de empresas -(Empresas que crean empleo/total de las empresas)*100	-Local -Comarcal	Impacto	Conocer la capacidad de creación de empleo de las empresas	Si
Consolidación de empresas	-Le ha permitido consolidar su empresa		-Local -Comarcal	Impacto	Conocer si la ayuda Leader facilita la consolidación de las empresas.	Si
Tasa de supervivencia de las nuevas empresas.	-Total de nuevas empresas creadas. -Total de empresas aun registradas cada año	-Total de empresas creadas. -(Empresas aun registradas/Total de empresas)*100	-Local -Comarcal	Impacto	Conocer si las empresas que se crean en el ámbito local gracias a Leader, consiguen estabilizarse en el territorio una vez que no reciben subvención.	Si

Debemos aclarar, que tanto los indicadores propuestos en este epígrafe, como los propuestos en el epígrafe a.1, deben pasar por un periodo de reflexión y dialogo conjunto con los técnicos de los grupos. Gracias a esos procesos de concertación, se lograrán incluir, modificar o sustituir los indicadores pertenecientes a esta primera aproximación. Por lo tanto, vemos como la etapa siguiente de trabajo consistiría en un proceso de concertación con los técnicos de los grupos para corregir los indicadores propuestos. Es decir, estos indicadores no son definitivos, sino que susceptibles de ser modificados y mejorados.

En resumen, vemos como gracias a la aplicación de estas fichas evaluativas, se pueden recoger una gran variedad de datos, que una vez organizados en bases de datos, nos permiten construir un sistema de indicadores. Este sistema, se ve reforzado, gracias a las experiencias evaluativas de periodos anteriores y, como veremos a continuación, a la aplicación de técnicas cualitativas.

C Propuesta de técnicas cualitativas para el análisis de especificidades Leader.

A lo largo de este apartado, nos vamos a centrar en dos especificidades concretas del método Leader. Nos referimos al **trabajo en red y a la participación de la población**. En el primer caso, intentaremos proponer una técnica para conocer los entramados de relaciones que se crean a lo largo de la aplicación del método. Mientras que en el segundo, propondremos técnicas orientadas a que la población juegue un papel central en el devenir del programa.

c.1 Análisis del trabajo en red

Una de las características del método LEADER, consiste en que el dinamismo territorial se logra a partir del establecimiento de relaciones entre los diferentes ámbitos de la sociedad. Es decir, el programa se basa en la construcción de un proyecto común a técnicos, administraciones y agentes locales.

Por lo tanto, la gobernanza local, la manera en que este programa es gestionado, depende directamente de las relaciones existentes entre individuos pertenecientes a diferentes colectivos, de lo cual dependerá la dinámica territorial (Lacquement, 2013).

A pesar de la importancia que el trabajo en red tiene para el desarrollo y la implementación del programa, no se han elaborado estudios que muestren, a nivel español, como se compone el sistema de desarrollo local. Es decir, no se establece un análisis ni de polarización ni de interdependencia existente tanto a nivel interno del grupo, como entre varios territorios. Nosotros consideramos, sin embargo, que se trata de una labor importante, tanto para comprender el funcionamiento en red, como para potenciar el dinamismo territorial.

Por lo tanto, para comprender ese funcionamiento en red tenemos que aplicar un método que nos permita observar las interrelaciones existentes entre las personas que componen la red. Hay que dejar claro que una red no es una organización, sino que lo verdaderamente importante son las personas que la componen (Fernandez, 2016).

Para ello, vamos a proponer una técnica, que ya fue aplicada por Laquement (2013), quien a partir de una serie de preguntas sencillas, respondidas por los diferentes agentes de un GAL alemán, elaboró unos mapas de redes que nos permiten ver las relaciones de conocimiento, interdependencia y polarización entre los diferentes agentes de desarrollo local. Se trata de una técnica cualitativa, que permite a los técnicos y agentes locales el transmitir su percepción, en función de la experiencia que tienen dentro de la puesta en práctica de la metodología Leader.

Nosotros, aplicamos esta técnica para determinar la **densidad de relaciones existentes** ya no sólo entre los diferentes agentes de desarrollo local de un GAL, sino también entre los técnicos de los diferentes GAL. Es decir, nosotros aplicamos esta técnica para **valorar el conocimiento, la interdependencia y la polarización** tanto a nivel interno del grupo, como entre territorios.

Es por ello, que se van a elaborar tres cuestionarios, con preguntas muy sencillas, que se van a repartir tanto a los diversos agentes implicados en el programa Leader de un territorio en concreto, como a los técnicos de los GAL. A continuación, presentamos los cuestionarios a cumplimentar:

Cuestionario sobre el conocimiento personal	
<p>¿Qué personas conoce usted mejor?-seleccione tres dentro del total de los agentes o técnicos</p>	
<p>Mapa de redes</p>	
<p>Tipo de agente local o técnico</p>	

Cuestionario sobre la interdependencia

¿Indique con que personas le gustaría trabajar?-seleccione tres dentro del total de los agentes o técnicos

Mapa de redes

Tipo de agente local o técnico

Gracias a este segundo cuestionario, conocemos tanto los agentes locales, como los técnicos que gozan de un mayor prestigio para el desarrollo de proyectos, así como aquellos que se encuentran más excluidos.

Cuestionario sobre la polarización

¿Qué personas son las que usted respeta más dentro de la puesta en práctica de procesos de desarrollo?-seleccione tres dentro del total de los agentes o técnicos

Mapa de redes

Tipo de agente local o técnico

Con este cuestionario pretendemos conocer el prestigio del que gozan actores y técnicos para la puesta en práctica de acciones de desarrollo local. Es decir, de conocer que actores pueden concentrar en torno a ellos la mayor parte de los agentes o técnicos involucrados, para aumentar el dinamismo de los procesos de desarrollo.

Gracias a la aplicación de esta técnica, se observó, en el caso alemán, como la participación en los procesos de desarrollo local era muy diferente, además de comprender qué agentes pueden jugar un rol central en el desarrollo de actividades, o como existían diferentes colectivos cuya participación era más limitada.

En resumen, vemos como analizar el trabajo en red a partir de estos cuestionarios y mapas de relaciones, nos va a permitir comprender la estructura en red en función de la densidad y equivalencia de las conexiones entre agentes (Laquement, 2013) y técnicos. Todo ello nos va a permitir analizar la manera en la que los técnicos y agentes se organizan dentro de la red, quienes juegan un papel principal y quienes, por otro lado, juegan un papel más secundario, lo cual nos permitirá realizar un estudio de causas y consecuencias. A su vez, este estudio se convierte en una herramienta que puede aumentar la eficiencia y disminuir el desgaste a la hora de poner en práctica proyectos, si se logra comprometer a las personas adecuadas.

c.2 Participación.

Los procesos de participación ciudadana juegan un papel importante a lo largo de todas las etapas de implementación de la metodología Leader. Un papel que se le atribuye desde las propias EDLP, donde se prevé la introducción de la población en el normal desarrollo del programa.

Así pues, la participación de técnicos, agentes locales y beneficiarios se considera de vital importancia, desde nuestra proposición, en los siguientes momentos:

Figura nº24: Momentos para la participación



Fuente: Elaboración propia

Observando la figura superior vemos como la participación en la elaboración de las EDLP se ve asegurada gracias a un gran número de reuniones que son concertadas por los miembros de los GAL. Reuniones que permiten transmitir a la población del territorio que se está reabriendo un nuevo periodo y donde se presentan los objetivos que se pretenden lograr gracias al LEADER. Por otra parte, ya hemos hablado del papel que juega la participación tanto en la definición de los indicadores, como en la obtención de los datos necesarios para su construcción.

A continuación, desde nuestra propuesta, se establece la necesidad de desarrollar procesos abiertos y libres de participación, que no se basen en encuestas. En ellos, debemos aplicar las herramientas adecuadas para asegurarnos una retroalimentación proveniente de los diferentes afectados e involucrados. Es decir, debemos crear los canales necesarios que nos permitan conocer la percepción de técnicos, agentes y beneficiarios sobre la implementación del programa, para determinar de esta manera los diferentes ámbitos de mejora.

Para ello es necesario aplicar de nuevo las técnicas cualitativas, es decir, un enfoque cualitativo que nos permita la recogida de la información proveniente de los beneficiarios, principalmente, la cual implementar directamente en los procesos evaluativos (Viñas, 2013).

Por lo tanto, es necesario aplicar las dinámicas de grupo, para que los beneficiarios puedan expresar sus ideas de manera espontánea. Lo cual nos permitirá abrir nuevas perspectivas de análisis no planteadas, anteriormente, sólo a través de las técnicas cuantitativas (Viñas, 2013). Gracias a ello, entraremos a conocer la percepción de los involucrados y lograremos establecer análisis más completos a partir ya no sólo de indicadores y encuestas, sino también a partir de la opinión directa obtenida en procesos dinámicos de participación.

Desde aquí, nosotros proponemos la técnica de los workshops como herramienta a aplicar para la apertura de los canales necesarios para la obtención de la percepción de técnicos, agentes y beneficiarios. La elección de esta técnica se produce ya que nos permite confrontar a la población, de manera intensiva, con los procesos de implementación del programa LEADER sobre el territorio (Evaluierungsbericht. Baumberge, 2014). Todo ello con el objetivo tanto de resaltar aquello que ha funcionado, como los ámbitos que son susceptibles de mejora. Todo esto nos aportará una información muy importante para mejorar la aplicación del programa sobre el territorio.

A su vez, la aplicación de esta técnica nos permite introducir la innovación en los procesos de evaluación del LEADER. Esto se debe, a que se trata de una herramienta que permite mejorar el conocimiento del territorio, movilizar a la población, definir los ámbitos de mejora y establecer relaciones (Observatorio Europeo Leader, 1997).

Para ello, nos basamos en el modelo de evaluación alemán ilustrado a partir de los documentos de evaluación ex - post del año 2014 de las regiones Baumberge y SüdWestAlb. Primero, debemos señalar que el modelo de evaluación alemán es eminentemente cualitativo, en el cual predomina la utilización de técnicas que permitan la obtención de la percepción de la población. Desde esas regiones, la evaluación se fundamenta en la elaboración de entrevistas con expertos, encuestas y workshops.

Desde aquí, no pretendemos entrar a valorar si una evaluación basada solamente en técnicas cualitativas cumple, por sí misma, con las necesidades globales de conocimiento. Nosotros queremos utilizar la experiencia adquirida desde esos grupos a lo largo de estos años para la propuesta de una herramienta, que nos permita llevar a cabo profundas discusiones sobre los temas principales que atañen al Leader (Evaluierungsbericht. DüdWestAlb, 2014).

Vemos como los *workshops* se entienden como **reuniones abiertas a beneficiarios, técnicos y agentes locales**, en las cuales se discuten sobre los temas más importantes, abarcados en diversos ámbitos. Lo realmente interesante de estos procesos de participación, en estos grupos de Alemania, es **la libertad y la confianza** con la que se desarrollan, lo cual les permite entrar a conocer la opinión de la población y las necesidades que el programa tiene para esos beneficiarios, agentes y técnicos. Lo que les permite obtener ideas para el desarrollo de proyectos, y manifestar los problemas de funcionamiento de los LEADER (Kiehlbrei et al, 2012).

Para la construcción de estas reuniones abiertas, cuyo objetivo sea la evaluación, es necesario establecer con los técnicos cuáles son los ámbitos donde nos interesa recopilar la información de los participantes. Una vez establecidos esos ámbitos, es necesario reflexionar sobre algunas preguntas que den origen al debate. Por último, será necesario analizar aquella información que haya sido tratada, para establecer los principales ámbitos de mejora.

Es decir, serán unas reuniones dónde se presentarán los resultados obtenidos, gracias a los indicadores construidos. Posteriormente, se comenzarán a plantear una serie de preguntas que animen el diálogo y la discusión orientada a la reflexión sobre los ámbitos de mejora. Terminando finalmente por el análisis de lo comentado en las reuniones.

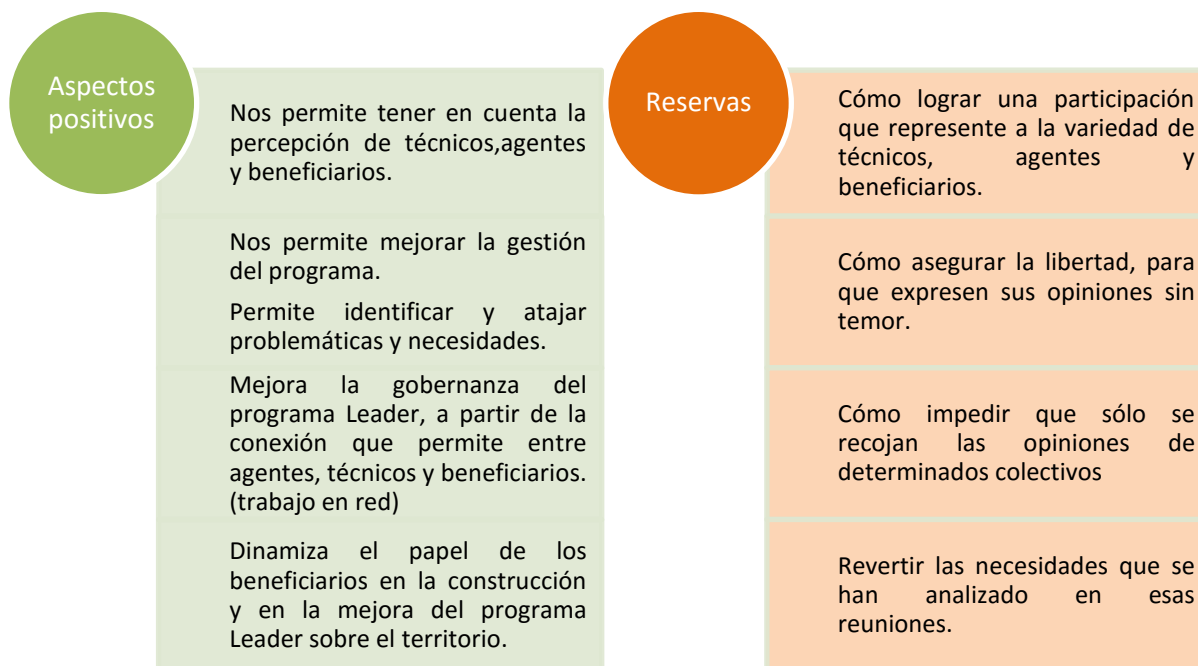
Por otra parte, los workshops son una técnica que se puede ir implementando de manera constante a lo largo de un periodo de financiación:

Figura nº25: Implementación de los workshops en el desarrollo del programa leader.



En resumen, los workshops se convierten en una herramienta interesante para completar y mejorar los procesos de gestión y evaluación del programa LEADER, a pesar de las reservas que se puedan expresar, ya que:

Figura nº26: Aspectos positivos y reservas de la aplicación de los *workshops* dentro del programa.



Fuente: Elaboración propia

Para subsanar algunas de estas reservas, se puede **aplicar la técnica de participación conocida como “metaplan”**, que consiste en la estructuración de estos procesos de diálogo-discusión, de tal manera que se recojan las ideas de una manera más ordenada y sintetizada. Con esta estructuración del proceso participativo, perseguimos que dentro de estos grupos, la participación sea lo más equitativa posible, es decir que participen todos y sin la influencia de otras opiniones individuales.

Con esta técnica perseguimos asegurar la libertad de los participantes. Con ella se logran recoger las ideas y las propuestas de los diversos miembros de los grupos de discusión, evitando el control y la monopolización de la sesión por aquellos participantes más carismáticos y por lo tanto ayuda a superar las situaciones de conflicto y de bloqueo que pueden presentarse a lo largo de un proceso de participación (Hernández, 2016).

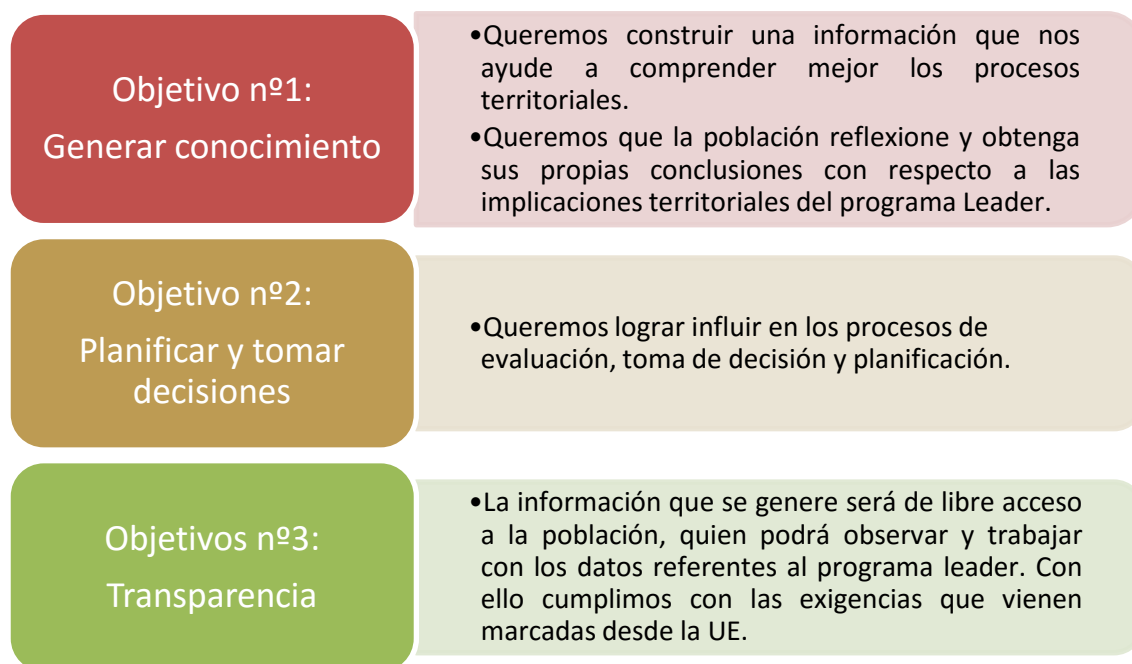
4.1.4 Tercera fase: Construcción de un observatorio territorial Leader.

Durante esta fase, planteamos una propuesta que se sitúa en un marco, el de la Unión Europea, donde los observatorios territoriales se van construyendo cada vez con más frecuencia, para hacer frente a unas realidades territoriales cada vez más complejas y cambiantes (Valenzuela et al, 2011).

Nosotros, a partir de la propuesta de creación de grupos de evaluación, la implementación de nuevas fichas de evaluación, la construcción de nuevos indicadores junto con su representación cartográfica abierta, pretendemos lograr una verdadera observación territorial. Es decir, queremos observar cómo el proyecto Leader se refleja en cada uno de los contextos de la Europa rural.

Los principales objetivos que perseguimos a partir de la construcción de un observatorio territorial leader son los siguientes:

Figura nº27: Objetivos a lograr con la construcción de los observatorios territoriales.



Fuente: Modificado de Bosque et al,2000 . De Sède et al., 2012

Nosotros proponemos aprovechar la relación que se puede establecer entre información geográfica e internet. Gracias a la visualización y descarga de tablas, gráficas y cartografías referentes a la información geográfica, se da lugar a una **democratización de la información** del programa LEADER (Nieto¹ et al, 2009). Esto supone un cambio radical, dentro de un programa, en el que el acceso a la información se ha revelado como complejo.

Es por ello, que a partir de la implementación de este observatorio territorial, queremos **explorar nuevos modelos de gestión y planificación territorial** (Valenzuela et al, 2011).

Este observatorio territorial consistirá en la implementación de los Sistemas de Información Geográfica, que introducidos en un portal en red nos permitan la gestión y la visualización cartográfica de las bases de datos (Nieto¹ et al, 2009). Es decir, gracias a este observatorio territorial, logramos que los SIG se establezcan como una herramienta más dentro de la gestión de los programas LEADER (Nieto² et al, 2015).

Las principales tareas a la hora de configurar este observatorio territorial, serán la de **construir las bases de datos cartográficas y alfanuméricas de los GAL y un visualizador SIG** que permita la consulta de esos datos (Nieto² et al, 2015). Gracias a ello, lograremos introducir nuevas

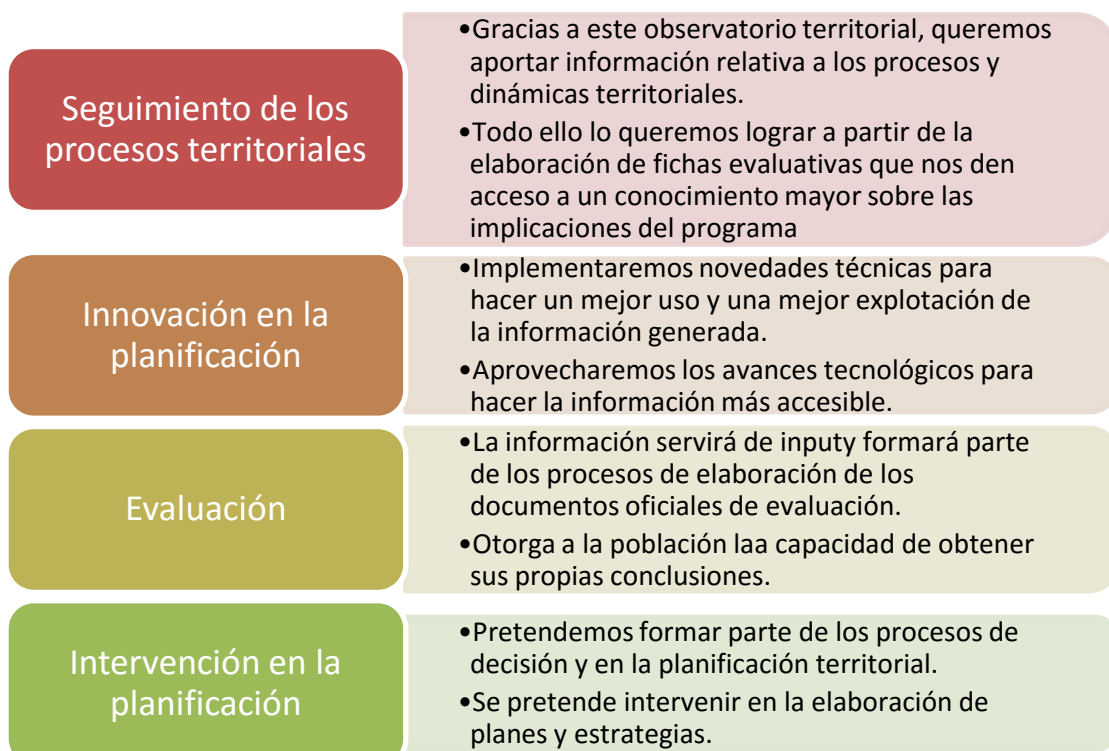
reflexiones en los procesos de gestión de los grupos y de la planificación territorial (Nieto¹ et al, 2009). Otro de los aspectos positivos, es que lograremos que todas las personas, independientemente de sus conocimientos SIG, logren sacar sus propias conclusiones referentes a la eficacia, eficiencia, sostenibilidad etc. del programa LEADER sobre el territorio (Nieto² et al, 2015).

Desde aquí, ponemos como ejemplo el geoportal que se ha desarrollado en la CCAA de Extremadura, desde el cual se gestionan bases de datos cartográficas y alfanuméricas y en dónde se puede visualizar información referente tanto al contexto regional como al propio proyecto leader. Nosotros consideramos, que es un buen ejemplo de partida, en el cual apoyarse, para poder integrar una información referente a los efectos territoriales del programa, analizados según el contexto o la situación propia de cada territorio. De esta manera, los SIG nos permitirán producir salidas gráficas y cartográficas que facilitan el análisis de determinados aspectos, que nos posibilitan la toma de decisiones y aumentar el nivel de conocimiento territorial (Nieto² et al, 2015).

Para que el observatorio tenga éxito, es necesario que sea simple y convival, para que aquellos usuarios no iniciados puedan desenvolverse sin demasiados problemas. Además, tiene que ir cambiando y evolucionando, tanto en prestaciones como en información que presenta. Por otra parte, debe responder a las necesidades de los especialistas en desarrollo territorial y permitir la interoperabilidad (De Sède et al, 2012).

Aun con todo, nos encontraremos frente al reto de conseguir que este observatorio territorial se convierta en una verdadera herramienta operativa para la planificación territorial (Valenzuela et al, 2011), ya que no todos los observatorios son capaces de alcanzar ese nivel de utilidad. A pesar de esta dificultad, nosotros planteamos lograr los siguientes niveles de incidencia gracias a la construcción de este observatorio territorial:

Figura nº28: Incidencia que perseguimos construyendo un Observatorio Territorial Leader.



Fuente: Modificado de Valenzuela et al, 2011.

Por lo tanto, para lograr construir este observatorio multifuncional, es necesario cumplir con una serie de funciones como son la generación de datos, la elaboración de indicadores, la construcción de bases de datos alfanuméricas y cartográficas y su gestión a partir de geoportal, junto con la participación en los procesos de evaluación y planificación (Valenzuela et al, 2011).

Podemos concluir que este observatorio territorial LEADER se erigirá como una herramienta que nos permitirá mejorar en la gestión de la información referente al programa LEADER. A su vez, hará posible su acceso por parte de todos los interesados en este programa, quienes podrán reflexionar sobre él y obtener sus propias conclusiones. Por lo tanto, este observatorio se convertirá en una herramienta que aumente el conocimiento con respecto al programa LEADER y lo haga más accesible y comprensible. Por último, en función de cómo se implemente dentro de la gestión global del programa, puede tener efectos positivos en los procesos de toma de decisión y de planificación.

5 Conclusiones generales.

En primer lugar, cabe destacar la escasa relevancia que el sistema actual de evaluación tiene en los procesos de planificación y de gestión de los GAL. Es por ello, que debemos **redefinir el papel que juega el seguimiento y la evaluación**, ya que son unas labores consideradas, por los técnicos, como muy interesantes para aumentar el conocimiento de los efectos generados y lograr, de esa manera, una retroalimentación en su trabajo. Lo que permite, teóricamente, reforzar el papel de lo endógeno en el Desarrollo Rural.

Sin embargo, para que la evaluación tenga una importancia mayor en estos procesos de desarrollo local participativo, es necesario proponer una serie de cambios metodológicos. Es necesario establecer un **sistema mixto de evaluación y construir grupos de evaluación** que se dediquen a la gestión de esas labores. Con ello se seguirá avanzando en la consecución de una información de gran valor a escala local, a la par que se mantiene el reconocimiento internacional.

Por otra parte, otra de las conclusiones a las que hemos llegado, es que para lograr conocer los efectos generados a lo largo de un periodo, es necesario **construir una base de datos de conocimiento territorial**. Es por ello, que es necesario construir una serie de fichas cuantitativas y cualitativas de evaluación, a partir de las cuales construir unas bases de datos de información completa.

Gracias a la elaboración de estas bases de datos lograremos construir un verdadero **sistema de indicadores**. Es decir, otro de los aspectos que habíamos observado era que los indicadores que se presentaban no hacían referencia a los impactos del proyecto Leader, sino que se centraban principalmente en las implicaciones económicas del programa. Es por ello, que a partir de estos nuevos datos recaudados, se puede hacer una nueva propuesta de indicadores, la cual sea modificada, mejorada y aceptada por los técnicos de los grupos.

En el párrafo anterior, hemos dado con una de las especificidades leader, la de la participación, que debe ser promovida de una manera más intensa. Hemos observado como GALs de otros países otorgan a la participación un papel central en sus procesos de evaluación, con el objetivo de obtener mejoras en la gestión del programa. Entonces, vemos como otro de los objetivos que nos marcamos es el de potenciar esa participación a partir de la implementación de una serie de técnicas cualitativas que den la palabra a todos los interesados y afectados por este programa.

Además de ello, otro de los aspectos que deben mejorarse del programa es el de la transparencia. El acceso a la información LEADER y a los documentos de evaluación es muy complejo y eso da lugar a un serio desconocimiento del programa por parte de la población. Es por ello, que nosotros nos planteamos la construcción un observatorio territorial LEADER, para suplir esos problemas de falta de transparencia y de falta de información, buscando un mayor conocimiento de lo que LEADER significa para los espacios rurales europeos y la mejora en la planificación y la gestión de los grupos.

Esta propuesta supone una apertura hacia nuevos modelos de planificación y de gestión del programa Leader. Nosotros buscamos darle más protagonismo a los técnicos y a la población, para que sus reflexiones y su conocimiento acaben por mejorar la puesta en práctica del programa sobre el territorio.

Podemos concluir, por último, que se trata de una propuesta abierta a las nuevas ideas y formas de gestión territorial basadas en la innovación. Nosotros implementamos la innovación tecnológica, representada por ese observatorio territorial LEADER en red, que nos permitirá gestionar la información para hacerla más accesible. Gracias a ello, la innovación introducida en los procesos de seguimiento y evaluación nos permitirá aumentar el conocimiento territorial y que cada uno sea capaz de construir sus propias reflexiones sobre el programa, lo cual acabará teniendo sus implicaciones en la aplicación directa del programa.

6. Anexos.

6.1 Anexo I: Encuesta a los técnicos de los grupos GAL

ENCUESTA SOBRE INDICADORES

Objetivo

Saber hasta qué punto el modelo actual de seguimiento y evaluación de los planes de desarrollo (en concreto de las estrategias LEADER) se corresponde a las necesidades de los técnicos de los Grupos de Acción Local.

Nota: Al final de la encuesta encontrarán una lista con los indicadores de evaluación que se presentan en el documento de evaluación ex -post para el periodo 2000-2006 a escala de Grupo de Acción Local.

1- ¿Considera importante la existencia de un buen sistema de indicadores para el programa leader? 5: muy importante. 1: poco importante

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5

2- ¿En el momento en el que realizaban la estrategia Leader 2014-2020 se había presentado ya el documento de evaluación ex - post del periodo 2007-2013?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sí	No

3- Valore el grado de utilidad de los indicadores actuales para el conocimiento de los impactos territoriales del proyecto Leader: 5 de gran utilidad. 1 de poca utilidad

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5

4- ¿Los indicadores que se calculan son los mismos de periodo en periodo o se van modificando? Si: se van modificando. No: no se modifican

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sí	No

5- ¿Los indicadores se obtienen teniendo en cuenta las necesidades de los técnicos? ¿Les consultan a ustedes que indicadores les interesaría que se calcularán? 5: participan activamente en la elección de los indicadores. 1: no participan en la elección de indicadores.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5

6- Valore el grado de utilidad que el sistema de indicadores actual posee e en la fase de elaboración de las estrategias leader. 5: de gran utilidad. 1: de escasa utilidad

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5

7- Valore el grado de utilidad que el sistema actual de indicadores leader posee para abrir procesos de colaboración con otros territorios. 5: de gran utilidad. 1: de escasa utilidad

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5

8- ¿Cuál es su grado de satisfacción con el sistema actual de indicadores? 5: muy satisfecho. 1: poco satisfecho

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5

9- Valore el grado de utilidad del sistema actual de indicadores con el que se está trabajando. 5: de gran utilidad. 1: de escasa utilidad

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5

10- Existe alguna plataforma informática donde ustedes puedan ver cartografías o estadísticas que muestren la evolución de los indicadores a lo largo de diferentes periodos de evaluación leader.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sí	No

11- ¿Su territorio dispone de indicadores de seguimiento?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sí	No

12- ¿Existe una metodología para el cálculo de esos indicadores de seguimiento? De ser así ¿Cuál?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sí	No

Lista de indicadores

1- Recursos movilizados:

- *Gasto público y el porcentaje del total de inversión que supone.*
- *Gasto privado y el porcentaje del total de inversión que supone.*
- *Inversión total*

2- Porcentaje de proyectos realizados en función del tamaño de los municipios.

3- Gasto público, privado e inversión total en función del tipo de municipios.

4- Gasto público per cápita según los municipios.

5- Porcentaje de proyectos en función del tipo de beneficiarios.

6- Porcentaje de proyectos según las medidas.

7- Gasto público e inversión privada según las medidas.

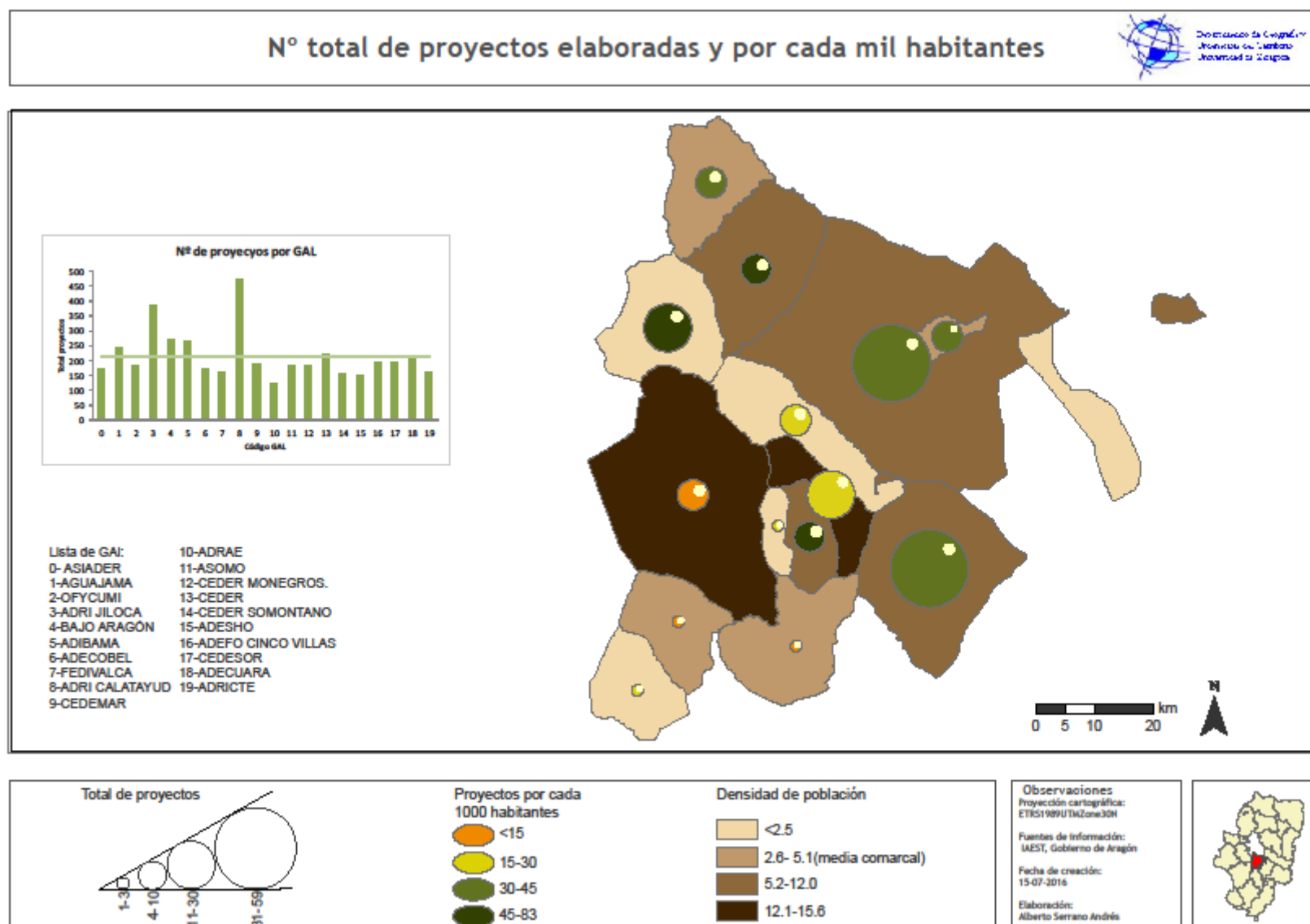
8- Empleo

Universidad de Zaragoza. Departamento de Geografía: análisis regional

Trabajo de investigación: Alberto Serrano Andrés

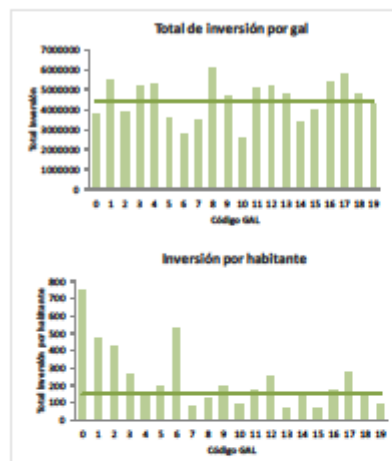
Anexo II: Ejemplos cartográficos.

Mapa I.



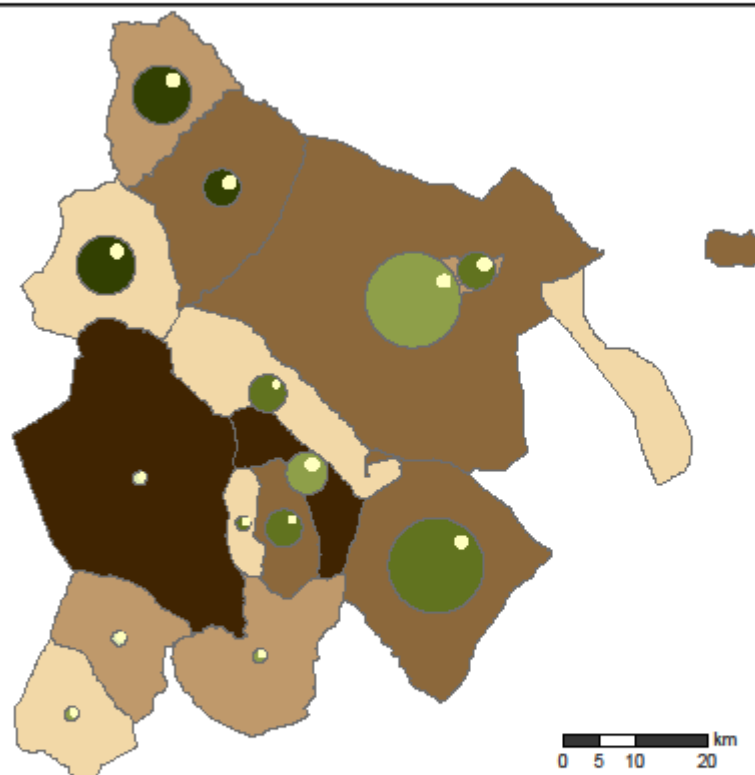
Mapa II.

Total de inversión y total por habitante

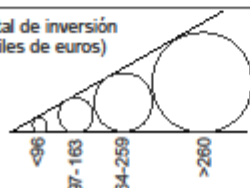


Lista de GAI:

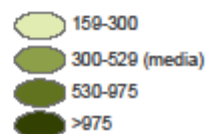
0-ASIADER	10-ADRAE
1-AGUAJAMA	11-ASOMO
2-OFYCUMI	12-CEDER MONEGROS.
3-ADRI JILOCA	13-CEDER
4-BAJO ARAGON	14-CEDER SOMONTANO
5-ADIBAMA	15-ADESHO
6-ADECOBEL	16-ADEFO CINCO VILLAS
7-FEDIVALCA	17-CEDESOR
8-ADRI CALATAYUD	18-ADECUARA
9-CEDEMAR	19-ADRICTE



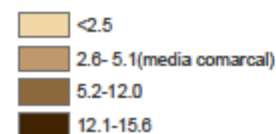
Total de inversión
(miles de euros)



Inversión por habitante



Densidad de población



Observaciones
Proyección cartográfica:
ETRS1989UTMZone30N

Fuentes de información:
IAEST, Gobierno de Aragón

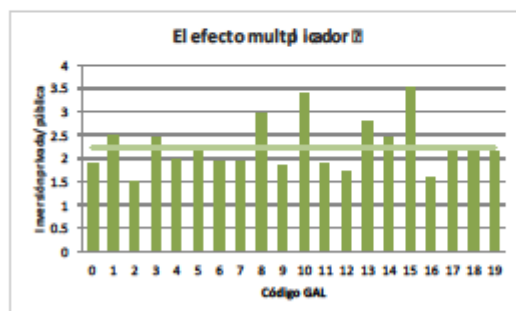
Fecha de creación:
15-07-2016

Elaboración:
Alberto Serrano Andrés



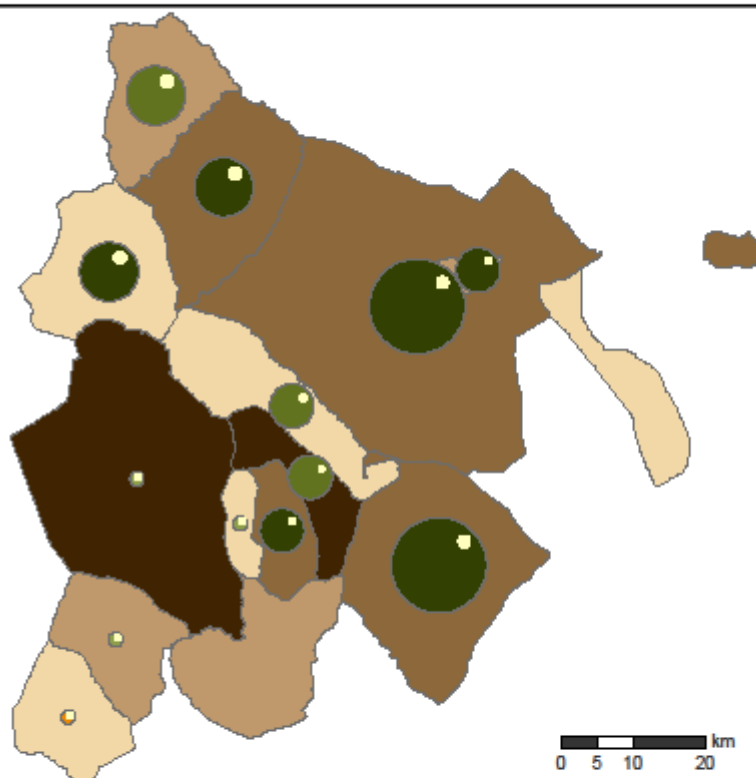
Mapa III.

Total de inversión privada y el efecto multiplicador

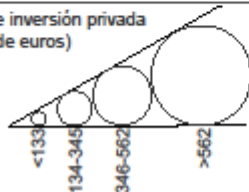


Lista de GAL:

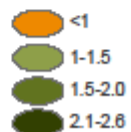
0-ASIADER	10-ADRAE
1-AGUAJAMA	11-ASOMO
2-OFYCUMI	12-CEDER MONEGROS.
3-ADRI JILOCA	13-CEDER
4-BAJO ARAGÓN	14-CEDER SOMONTANO
5-ADIBAMA	15-ADESHO
6-ADECOBEL	16-ADEFO CINCO VILLAS
7-FEDIVALCA	17-CEDESOR
8-ADRI CALATAYUD	18-ADECUARA
9-CEDEMAR	19-ADRICTE



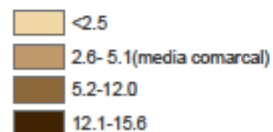
Total de inversión privada
(miles de euros)



Efecto multiplicador



Densidad de población



Observaciones
Proyección cartográfica:
ETRS1989UTMZone30N

Fuentes de información:
IAEST, Gobierno de Aragón

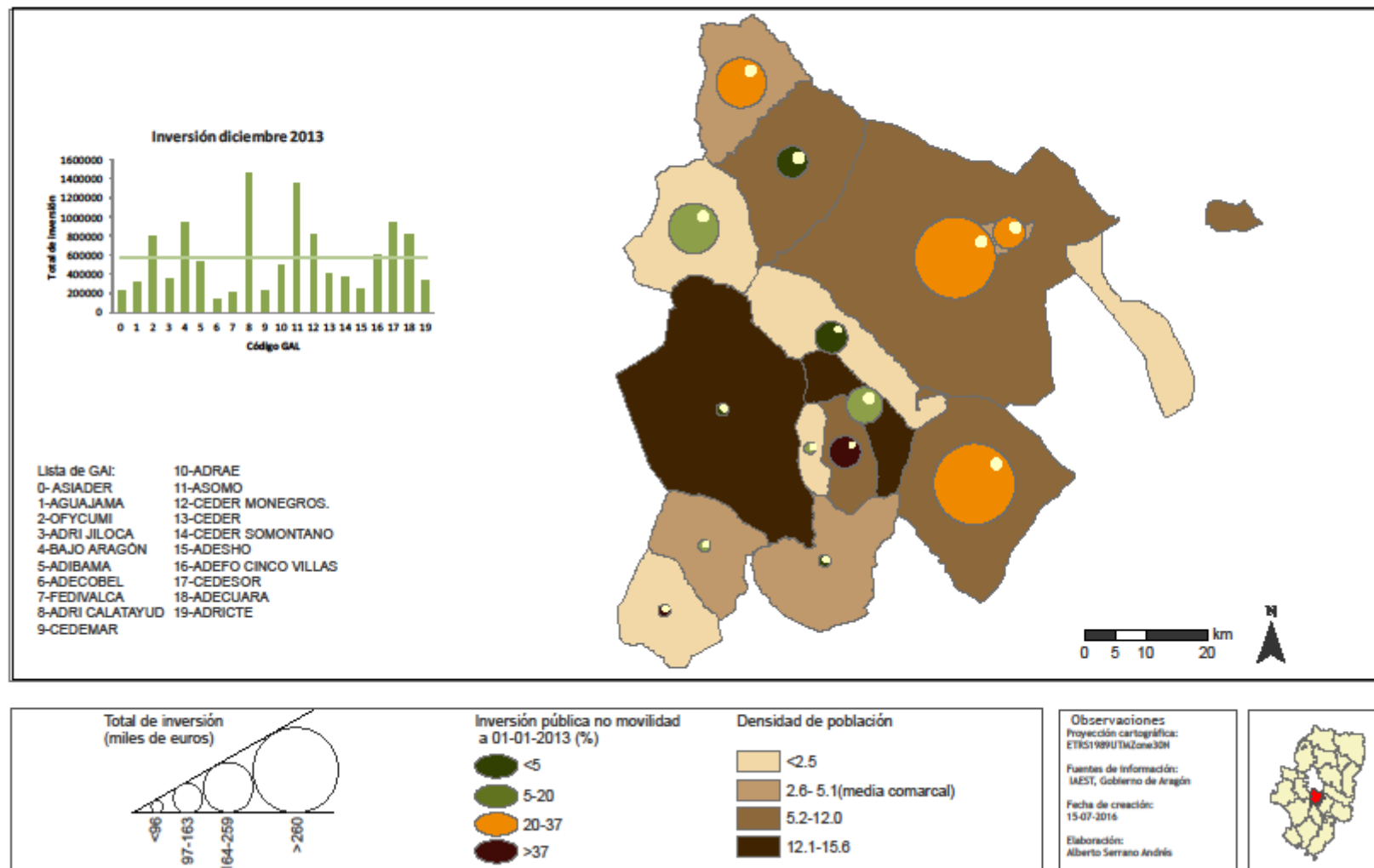
Fecha de creación:
15-07-2016

Elaboración:
Alberto Serrano Andrés



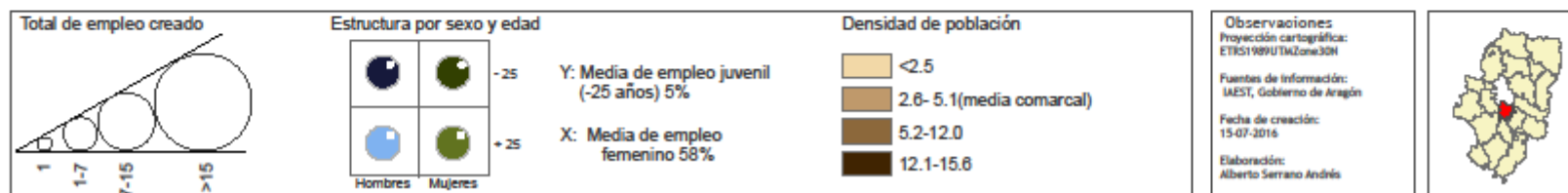
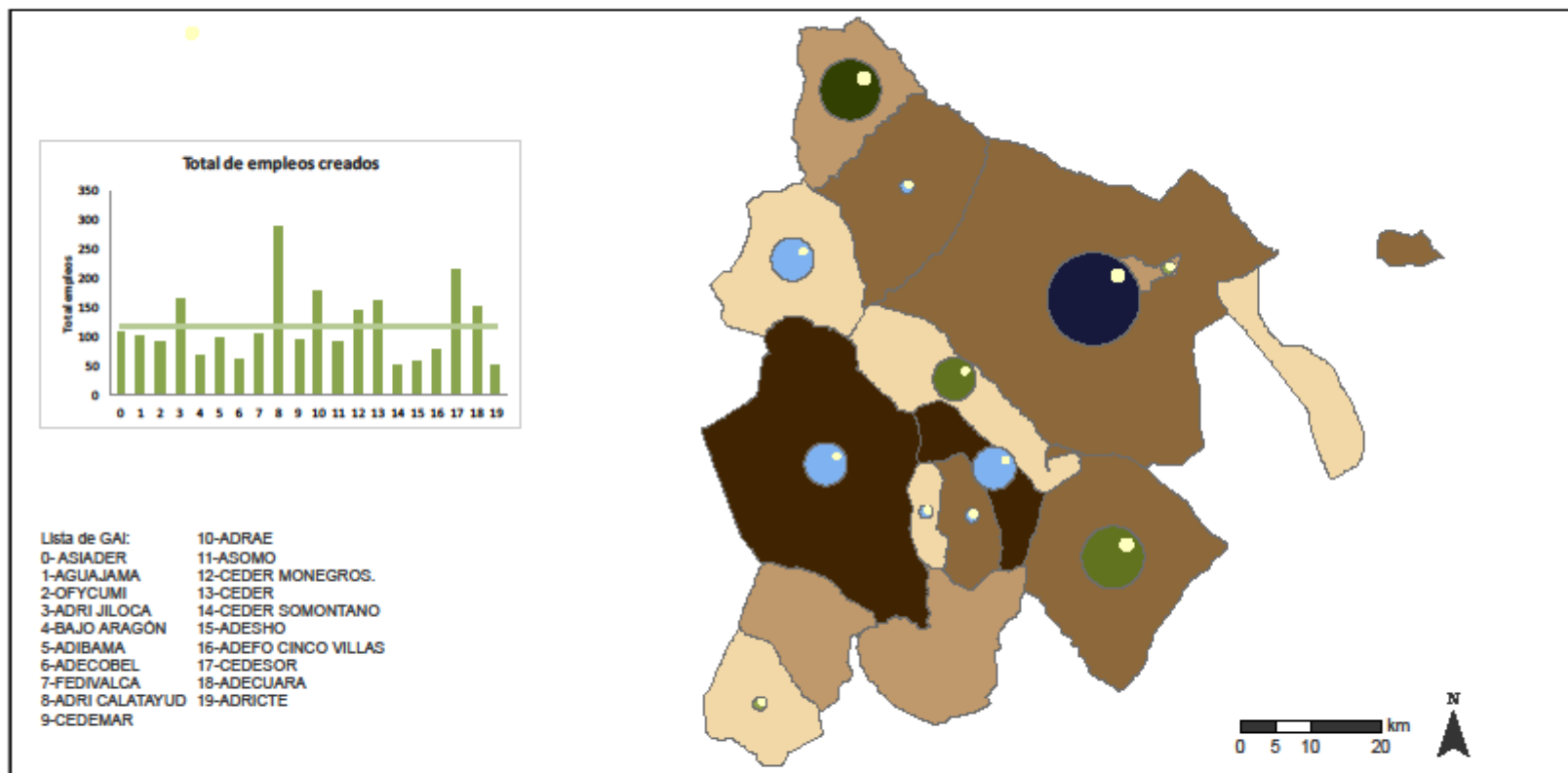
Mapa IV.

Movilización de la inversión pública

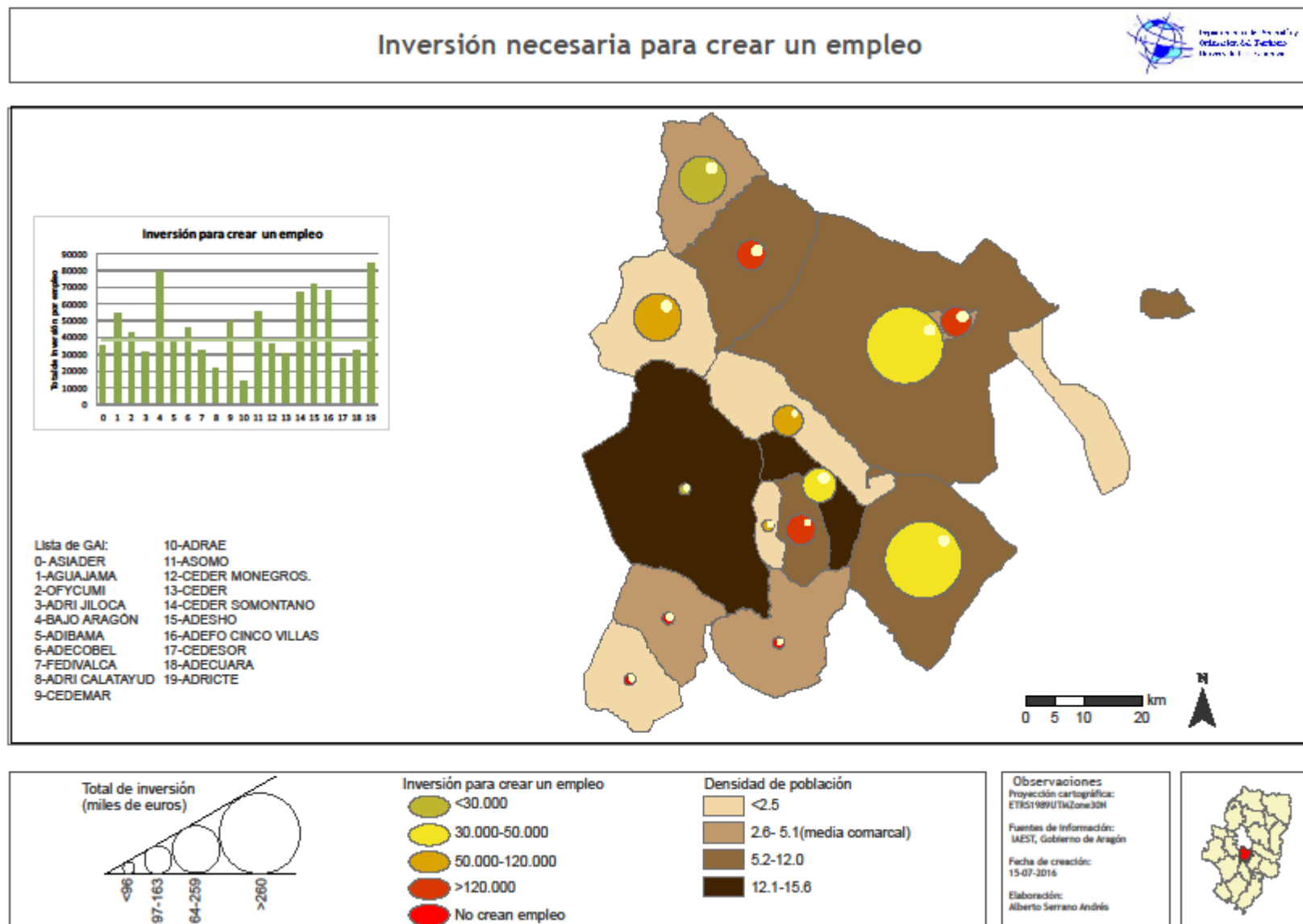


Mapa V.

Total y estructura por sexo y edad del empleo creado



Mapa VI.



7. Bibliografía

Anselmo, M. (2012): Curso: “La planificación estratégica en el marco del desarrollo local”.

Balestrat, M., Chery, J.P., Tonneaus, J.P. (2010) : “ Construction d’indicadteurs spatiaux pour l’aide a la decision : Intérêt d’une démarche participative”. ISDA 2010. Pp : 1-13. Juin - Juillet 2010.

Berriet-Sollicec, M., Trouvé, A. (2013): “Développement des territoires de projet: Quels enjeux pour les politiques rurales?”. Économie Rurale. 335. Pp: 6-18. Mai-Juin 2013.

Blanc- Pamard, C., Fauroux, E. (2004): “ L’illusion participative. Exemples ouest-malgaches”. Autrepart, n°31, pp.3-19, 2004/3.

Bofill, S., Calcines, C.M., Sánchez, A. (2009): “Modelo de gestión para contribuir al desarrollo local, basado en el conocimiento y la innovación en Cuba”. Industrial. Vol:30 n°:2. pp. 1- 5. Junio 2009.

Bosque, J., García, R. (2000): “El uso de los sistemas de información geográfica en la planificación territorial”. Análes de geografía de la Universidad complutense. N°: 20. Pp:49-67. 2000

Chevalier, P. (2012): “Le transfert du modèle Européen LEADER. Entre difussion des normes et durcissement réglementaire ”. Revue d’études comparatives Est-Ouest. Vol.43 n°3. pp. 17-45. 2012.

De Sède, M.H, Moine, A., Thiam, S. (2012) : “Le développement d’observatoires territoriaux, entre complexité et pragmatisme”. EG. Pp : 117-126. 2011-2012.

DECRETO 37/2015, de 18 de marzo, del Gobierno de Aragón, por el que se regula la aplicación de las estrategias de desarrollo local participativo de la Comunidad Autónoma de Aragón para el periodo 2014-2020.

Delgado, M. (2007): “Nuevas tendencias en evaluación de programas de desarrollo rural territorial: Un proceso de autoevaluación en el Altiplano de Granada”. Revista de estudios agrosociales y pesqueros. N°: 213. Pp: 11-40. 2007.

Derlien, H.U. (2001): “Una comparación internacional en la evaluación de las políticas públicas”. Revista de Servicio Público. N°1. Pp: 105-124. Enero-Marzo 2001.

Esparcia, J¹., Noguera, J. (2000): “Aproximación teórico metodológica a la cultura evaluativa de programas de desarrollo rural”. Cuadernos de geografía, n°67/68,pp. 077-101, 2000.

Esparcia, J². (2005): “La evaluación de programas de desarrollo rural”

Evaluierungsbericht ex-post (2014)₁: für die Förderperiode 2007-2013 im Rahmen des Leader-Förderprogramms Nordrhein-Westfallen, Region Baumberge. 127

Evaluierungsbericht ex-post (2014)₂: für die Förderperiode 2007-2013, Region SüdWestAlb.

Farinos, J., Sánchez, J. (2010): “Cambios recientes en los instrumentos de la política territorial en la Comunidad Valenciana. Límites al renovado papel del paisaje, de la evaluación y de la participación en la Ordenación del Territorio”. Nº87. Pp: 45-64. 2010

Fernandez, Y., Hernandez, M.L. (2016): “Trabajo de investigación sobre las redes de desarrollo rural en España dentro del marco de los proyectos LEADER”. Trabajo Fin de Grado.

Focus group 2- extended report (2010): “Preserving the innovative character of Leader” (2010), European network for Rural Development, november 2010.

Garrido, F.J. (2002): “Planificación participativa para el desarrollo local”. Observatorio internacional de ciudadanía y medio ambiente sostenible (CIMAS).

Guzmán, M., Cobacho, M^a.A., Martínez, E. (2004): “Metodología para la evaluación de programas de desarrollo rural”.

Hernandez, M.L. (2016): “El diseño de la planificación territorial: Elementos y Métodos”. Tema 5: La participación en la planificación estratégica territorial. Máster oficial en Ordenación Territorial y Medioambiental.

Joerin, F., Lebreton, M., Desthieux, G. (2007): “Des Systèmes d’indicateurs pour aider les acteurs à manipuler la complexité territoriale”. Cahiers de recherche du Canada à la décision territoriale.

Kiehlbrei, N., Magel, H. (2012): “Bürgerbeteiligung in der Ländlichen Entwicklung dauerhaft und wirksam gestalten. Existstrategien der Verwaltung für Ländliche Entwicklung für die Zeit danach”. Abril 2012.

Lacquement, G. (2013): “Pratiques de la gouvernance locale en Allemagne orientale”. Revue d’études comparatives Est-Ouest. Vol :43 nº3. Pp:57-89. Enero 2013.

Martínez, J.A., Lara-Navarra, P., Beltrán, P. (2006): “La influencia de la sociedad del conocimiento en la modernización de la Administración pública”. Uocpapers. nº3. pp.1-7. 2006.

Maurel, M.C., Chavalier, P., Pola, P. (2010) : “L’expérimentation de l’approche LEADER en Hongroie”. HAL Id : halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00498410. Juillet 2010.

Mondéjar, J., Mondéjar, J.A., Monsalve, F., Vargas, M. (2007): “Una propuesta de evaluación del impacto de los programas de desarrollo rural Leader y Proder”. Ager. Revista de estudios sobre despoblación y desarrollo rural, nº6, pp. 161-180, ISSN: 1578-7168.

Navarro¹, F.A. (2005): “Aportaciones teóricas y metodológicas a la evaluación de los programas de desarrollo rural”. Universidad de Granada. Pp. 313-321.

Navarro², F.A., Cejudo, E., Maroto, J.A. (2012): “Aportaciones a la evaluación de los programas de desarrollo rural”. Boletín de la Asociación de Geógrafos españoles. Nº:58.pp: 349-379. 2012.

Nieto¹, A., Blas, R. (2009): “Diseño de bases de datos geográficas y creación de un visualizador para la gestión de programas de desarrollo rural”. GeoFocus. Nº9. Pp: 126-149. 2009.

Nieto², A., Cárdenas, G. (2015): “Publicación de los datos de los grupos de acción local LEADER en Extremadura en un Geoportal”. GeoFocus. Nº:15. Pp:133-162. 2015.

Observatorio Europeo Leader (1997): “Innovación y desarrollo rural”, serie informes del observatorio nº2

Ray, C. (2000): “Endogenous socio-economic development in the European Union: issues of evaluation”. Journal of rural studies.

REGLAMENTO (UE) nº 1303/2013 DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO de 17 de diciembre de 2013, por el que se establecen disposiciones comunes relativas al Fondo Europeo de Desarrollo Regional, al fondo Social Europeo, al Fondo Europeo Agrícola de Desarrollo Rural y al Fondo Europeo Marítimo y de la Pesca, y por el que se establecen disposiciones generales relativas al Fondo Europeo de Desarrollo Regional, al Fondo Social Europeo, al Fondo de Cohesión y al Fondo Europeo Marítimo y de la Pesca, y se deroga el REGLAMENTO (CE) nº 1083/2006 del Consejo.

REGLAMENTO (UE) nº 1305/2013 DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO de 17 de diciembre de 2013, relativo a la ayuda al desarrollo rural a través del Fondo Europeo Agrícola de Desarrollo Rural (Feader).

Sanchez, K., Escobar, L.A., Sánchez, M., Concha, G. (2013): “Desarrollo local basado en conocimiento e innovación: Caso Agrópolis del Norte”. J Technol. Manag. Innov. Vol. 8. Pp.105-117. Febrero 2013.

Sancho, J., Reinoso, D. (2013): “De la evaluación tradicional a la medición del impacto en los programas de desarrollo rural de la Unión Europea con especial referencia a LEADER: Una primera aproximación”. GeoFocus. Nº13-2.ppp. 212-230.2013.

Sancho Comíns, J., Reinoso, D. (2013): “De la evaluación tradicional a la medición del impacto en los programas de desarrollo rural de la Unión Europea con especial referencia a LEADER: Una primera aproximación”. GeoFocus. Nº: 13-2. Pp: 212-230. 2013

Torres, C.C., Menoya, S., Gómez, G. (2013): “La gestión del desarrollo local basado en el conocimiento y la innovación”. Revista AVANCES. Vol. 15 nº3. Pp.299-309. Jul-Sep 2013.

Valenzuela, L.M., Soria, J.A. (2011): “Observatorios territoriales y urbanos en Europa ¿Entidades pasivas o instrumentos operativos para la planificación?”. CyTET. XLIII (168). Pp: 243-260. 2011

Viñas¹, V. (2004): “Evaluación cualitativa de programas de desarrollo regional en zonas rurales”. Revista de estudios regionales. Nº:71. Pp: 13-76. Octubre de 2003.